

ISTITUTO SUPERIORE DI SANITÀ

**Piano della Performance 2021-2023  
completo della sezione Piano Operativo  
Lavoro Agile (POLA)**





## SEZIONE 1

### PIANO DELLA PERFORMANCE

1. Introduzione	3
2. La presentazione dell'ente	4
3. Analisi del contesto esterno	7
4. Analisi del contesto interno	9
5. La pianificazione nell'ente	15
6. Dalla performance organizzativa alla performance individuale	25

## SEZIONE 2

- Piano Organizzativo del Lavoro Agile – POLA	.....28
---	---------

## Introduzione

---

Il presente Piano della Performance è redatto secondo la normativa di riferimento (decreto legislativo 150/2009 linee guida Dipartimento della Funzione Pubblica) nonché tenendo conto delle disposizioni contenute nel decreto legislativo 218/2016 riferite agli enti di ricerca.

La pianificazione del 2020 ha rappresentato il primo anno di un ciclo completo della performance seppur caratterizzato dalla situazione pandemica che il Paese sta ancora vivendo e che già dal gennaio 2020 ha messo l'Istituto in prima linea tra le istituzioni di ricerca chiamate a supportare le Autorità nazionali nella gestione dell'emergenza. L'Istituto, ha comunque inteso perseguire i suoi obiettivi come erano stati pianificati e i cui scostamenti saranno debitamente rappresentati in sede di relazione della performance 2020.

Nella definizione della performance 2021-2023 l'Istituto Superiore di Sanità ha l'ambizione di proseguire il percorso intrapreso ad ottobre 2019 con la definizione della *vision* orientata alla costruzione di un ente in grado di cogliere e rispondere alle sfide emergenti che la contemporaneità impone.

Il presente Piano rappresenta gli obiettivi a medio e breve termine che l'Istituto intende perseguire nel periodo di riferimento, che mirano a sviluppare una organizzazione interna sempre più partecipata, anche utilizzando vari strumenti di comunicazione e di organizzazione del lavoro, integrati e trasversali.

Appare comunque utile specificare che la situazione attualmente in corso, che vede l'Istituto Superiore di Sanità al centro del coordinamento della gestione della pandemia da SARS COV-2, influenza la redazione del presente documento. Per una scelta strategica, tuttavia, è stato deciso di non evidenziare tale attività preferendosi una rilevazione "complessiva". Ciò in quanto l'Istituto continua a svolgere la sua attività di ricerca, controllo e formazione in tutti gli ambiti della salute pubblica e della ricerca biomedica. Gli obiettivi che si intendono perseguire, e che sono oggetto del presente Piano, vogliono essere rappresentativi dell'intero operato dell'Ente; gli stessi, ovviamente, contengono, al loro interno, anche le attività rivolte alla gestione dell'epidemia. In sede di rendicontazione si darà evidenza della quota di risultato dipendente da tale gestione rispetto alla performance complessiva dell'ente.

Infine, si evidenzia che il presente Piano si raccorda anche con gli altri documenti di programmazione attualmente in elaborazione quali il Piano Triennale delle attività con allegato il Piano di fabbisogno di personale, incentrato nella ricerca delle competenze, il Piano Triennale di azioni positive e il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (P.T.P.C.T.).

## La presentazione dell'ente

---

L'Istituto Superiore di Sanità (ISS) è l'organo tecnico scientifico del Servizio sanitario nazionale e svolge funzioni di ricerca, sperimentazione, controllo, consulenza, documentazione e formazione in materia di salute pubblica. L'Istituto è posto sotto la vigilanza del Ministero della Salute.

Con i suoi ricercatori, tecnici e personale amministrativo, l'ISS è il principale istituto di ricerca italiano nel settore biomedico e della salute pubblica ed opera al fianco del Ministero della Salute, delle Regioni, delle Province Autonome di Trento e Bolzano e dell'intero Servizio Sanitario Nazionale per orientare le politiche sanitarie sulla base di evidenze scientifiche.

In coerenza con la propria missione di “promozione e tutela della salute pubblica nazionale e internazionale attraverso attività di ricerca, controllo, consulenza, regolazione e formazione”, l'ISS opera attraverso la produzione di conoscenze mediante la ricerca e la sperimentazione, e la diffusione delle conoscenze e delle evidenze scientifiche ai decisori, agli operatori e ai cittadini, agendo nell'ambito di grandi macro-aree di intervento che coprono tutti i domini della salute pubblica.

Si fornisce, di seguito, una breve sintesi delle attività svolte dall'ente:

### Ricerca

Nel quadro della ricerca nazionale, l'ISS rappresenta un'unicità, essendo da un lato un ente pubblico di ricerca (come definito da d.lgs. n. 218/2016), assieme ad altri 19 enti tra quali CNR, INFN, ISPRA; dall'altro, come organo tecnico-scientifico del SSN, fa parte della rete di ricerca sanitaria del Ministero della Salute, a cui appartengono Aziende Sanitarie e Ospedaliere, Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico, Istituti zooprofilattici sperimentali, INAIL, AGENAS. Questo pone l'Istituto in una posizione cruciale per promuovere la Ricerca traslazionale, che ha come fine il trasferimento delle conoscenze ottenute dalla ricerca di base in applicazioni cliniche utili allo sviluppo di nuovi metodi di diagnosi, terapia e prevenzione, alla pratica clinica e al processo decisionale sulla salute.

L'Istituto, nell'ambito della ricerca nazionale, si colloca in un contesto di collaborazione e integrazione con una varietà di enti ed istituzioni riportati nel seguente schema:



- Enti non vigilati MUR
- Enti vigilati MUR
- SSN- Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico - IRCCS
- Istituti zooprofilattici sperimentali - IZS
- Regioni, province, comuni
- Agenzie Nazionali

Nell'ambito della ricerca internazionale, l'Istituto mantiene collaborazioni scientifiche con Paesi e partner di tutto il Mondo e partecipa ai bandi competitivi della Commissione Europea sia inerenti la ricerca (Programmi quadro di ricerca e sviluppo) che di sanità pubblica (Health Programme e bandi ECDC).

Sempre in ambito europeo, l'ISS, su mandato del Ministero della Salute e del Ministero della Ricerca, rappresenta il Paese in tre infrastrutture di ricerca europee nel campo delle Scienze Biomediche e della Salute (European Advanced Translational Research Infrastructure in Medicine -EATRIS, European Clinical Research

Infrastructures Network - ECRIN e Biobanking and Biomolecular Resources Research Infrastructure – BBMRI), di cui l'ISS è sede dei nodi nazionali e segretariati tecnico gestionali. L'Istituto partecipa inoltre come partner alla European Life-science Infrastructure for Biological Information (ELIXIR) e a METROFOOD, dedicata alla ricerca scientifica nel campo della qualità e sicurezza alimentare e alla metrologia per alimenti e nutrizione.



Consulenza e supporto tecnico-scientifico alle autorità centrali (Ministeri / Regioni)

L'ISS è snodo nazionale per le autorità centrali (Ministero Salute, MUR, Ministero Ambiente, MAECI, Giustizia, Presidenza del Consiglio) per quanto riguarda le attività di prevenzione e promozione della salute. Svolge attività di supporto tecnico-scientifico, anche attraverso la partecipazione a Commissioni, tavoli e gruppi di lavoro,

ai processi decisionali e operativi delle Regioni nel campo della salute per la realizzazione degli obiettivi di rilievo nazionale.

Attività di controllo, regolazione/ certificazione

L'Istituto svolge attività di controllo su base documentale o sperimentale su determinate tematiche definitive dalla normativa oppure su richiesta specifica di terzi quali istituzioni pubbliche o soggetti privati. Le attività di

valutazione sono relative anche a dossier provenienti da agenzie della Commissione Europea (ECHA, EMA). L'Istituto agisce, altresì, come laboratorio competente per il territorio nazionale sulle revisioni di analisi dei campioni prelevati dalle autorità.

Per alcuni sistemi di controllo l'ISS è stato individuato a livello nazionale quale Laboratorio nazionale di riferimento (LNR) per il coordinamento della rete di laboratori di controllo italiani e al fine di fornire il supporto tecnico-scientifico alle Autorità Nazionali in materia di:

- prodotti chimici
- additivi nei mangimi
- escherichia coli
- contaminanti da processo negli alimenti
- latte e prodotti a base di latte
- metalli e composti azotati negli alimenti
- micotossine e tossine vegetali negli alimenti e nei mangimi
- OGM (Reg. CE 1981/2006)
- Residui di farmaci veterinari e contaminanti in prodotti di origine animale
- Virus di origine alimentare
- Caratterizzazione dei ceppi e genetica delle malattie da prioni degli animali
- Trichinella
- materiali a contatto con alimenti
- pesticidi

L'Istituto è altresì designato dalla Commissione Europea quale Laboratorio Europeo di Riferimento (EURL) nei seguenti settori:

- Escherichia coli (inclusi verocitogenic E. coli)
- Encefalopatie spongiformi trasmissibili
- Parassiti

Nel settore dei farmaci, inclusi i vaccini e le terapie avanzate, l'ISS svolge importanti attività a diversi livelli: oltre quello sperimentale, le attività riguardano il controllo e la valutazione dei farmaci, fornendo supporto all'Agenzia Italiana del Farmaco (AIFA). La Commissione per l'ammissibilità alla Sperimentazione clinica di fase I (di cui all'art. 5 del DPR 21 settembre 2001, n. 439), opera presso l'Istituto e esprime il proprio parere nel rispetto dei principi di indipendenza, trasparenza e di rigore scientifico. E poi compito di AIFA autorizzare o meno la sperimentazione sulla base del parere della suddetta Commissione. Un ulteriore livello di attività riguarda i farmaci già in commercio dove l'ISS continua a monitorare la qualità dei farmaci che sono già a disposizione dei pazienti, contribuendo anche alla promozione delle attività di contrasto alla falsificazione. L'ISS, accanto al proprio ruolo in materia di sorveglianza e farmacovigilanza, svolge attività di ricerca farmacoepidemiologica contribuendo al costante monitoraggio degli effetti dei farmaci sulla popolazione.

Infine, l'Istituto è anche Official Medicines Control Laboratory nazionale per l'analisi dei farmaci e i cui controlli analitici avvengono nel rispetto della normativa internazionale di qualità UNI/EN/ISO 17025.

L'ISS, attraverso l'Organismo Notificato, svolge attività di certificazione CE di:

- Dispositivi medici (DM) di cui alla Direttiva 93/42/CEE e ss.mm.ii
- Dispositivi medico-diagnostici in vitro (IVD) di cui alla Direttiva 98/79/CE e ss.mm.ii

L'Organismo notificato 0373 (ON0373) risponde agli specifici requisiti previsti dal Regolamento (UE) 920/2013.

### Sorveglianze e Registri

Presso l'Istituto, considerato anche il Centro Nazionale Trapianti e Centro Nazionale Sangue, operano, al momento, 27 dei 31 sistemi di sorveglianza e 9 dei 15 registri di patologia di rilevanza nazionale individuati ai sensi del Dpcm del 3.03.2017. L'attività consiste nel mantenere un sistema attivo di raccolta sistematica di dati per caratterizzare tutti i casi di rischio per la salute di una particolare malattia o di una condizione di salute rilevante- Il tutto finalizzato a prevenzione, diagnosi, cura, valutazione, sistemi di allerta a livello nazionale e internazionale.

### Linee guida

Una particolarità: il **sistema delle linee guida**: La legge n. 24/2017 sulla responsabilità professionale, ha affidato un ruolo fondamentale alle linee guida (LG), dando all'ISS il ruolo di garante metodologico e di governance nazionale del processo di produzione di LG informate dalle migliori evidenze disponibili e rispondenti ai bisogni di salute del Paese sulla base di criteri di rilevanza e impatto clinico, economico e sociale. Al fine di garantire il più ampio coinvolgimento e la partecipazione di tutti i soggetti interessati sono avviate periodicamente procedure di consultazione pubblica sulle raccomandazioni formulate dal panel di esperti.

### Formazione e Informazione

Per l'ISS la formazione degli operatori nell'ambito della Salute la valorizzazione delle competenze delle risorse umane costituiscono elementi indispensabili per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali e strategici del Paese in un contesto sempre più competitivo caratterizzato dall'eccellenza della ricerca, anche in ambito internazionale. L'attività di formazione svolta dal personale dell'Istituto è rivolta agli operatori del settore salute e intende dare riscontro alle esigenze manifestate da stakeholder istituzionali e non.

L'Istituto ha inoltre sviluppato e intende incrementare **la formazione di giovani ricercatori** attraverso l'erogazione di borse di studio, con l'obiettivo di promuovere il ruolo centrale dell'Istituto nell'ambito della formazione in ricerca biomedica e in sanità pubblica, a livello nazionale e internazionale.

Diversi strumenti di comunicazione e informazione sono invece rivolti ai cittadini: **i telefoni verdi**, collocati, a seconda dell'ambito di competenza nei diversi Centri e Dipartimenti dell'Istituto, **il Portale della conoscenza**, un'attività web multimediale mirata a comunicare ai cittadini la conoscenza di tipo medico basata sulle evidenze scientifiche per orientarli verso scelte corrette; il museo di sanità pubblica dell'ISS che nasce anche come un polo di promozione della cultura scientifica destinato a ospitare mostre a carattere temporaneo su argomenti scientifici, le iniziative per la "Notte europea della ricerca". Al cittadino è destinato inoltre tutto il materiale divulgativo esposto negli stand delle diverse manifestazioni culturali a cui l'Istituto partecipa.

Di rilievo l'impegno dell'ISS per la scuola, attraverso programmi specifici per la scuola primaria; l'offerta formativa nell'ambito dei "Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento" del Ministero dell'Istruzione.

## Analisi del contesto esterno

---

I principali documenti di riferimento in cui si incardina l'attività programmatica dell'ISS sono, a livello nazionale, il Piano Nazionale della Ricerca (PNR), il Piano Nazionale della Ricerca Sanitaria (PNRS) e l'Atto di Indirizzo del Ministero della Salute, e a livello europeo e internazionale, il nuovo programma quadro Horizon Europe 2021-2027 e l'agenda 2030 dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite.

Il Piano Nazionale della ricerca 2021-2027, in via di pubblicazione, individua la “Salute” come uno dei sei grandi ambiti di ricerca e innovazione. Il Piano sottolinea come lo stato di salute nel Paese sia minacciato dal progressivo invecchiamento della popolazione; dall'aumento dei fattori di rischio comportamentali e non comportamentali (inquinamento, ambiente, clima, urbanizzazione, antibiotico-resistenza, ritardo nella digitalizzazione del sistema sanitario); dall'aumento delle patologie cronico-degenerative a carico degli apparati cardio-vascolare, renale, respiratorio e digerente, del sistema nervoso centrale e del metabolismo.

I temi suddetti riprendono anche il Piano Nazionale della ricerca sanitaria (PNRS 2017-2019), rivolto a tutti i ricercatori afferenti al SSN e finalizzato non tanto alla produzione di conoscenza scientifica fine a sé stessa, ma al miglioramento dell'assistenza, delle cure e dei servizi, con l'obiettivo finale di incrementare significativamente la salute dei cittadini e pertanto le loro aspettative e qualità di vita.

L'ISS, è inoltre attento al quadro Europeo ed internazionale. Negli ultimi anni l'ISS ha incrementato la sua collaborazione con reti, Europee ed internazionali e di collegamento con le istituzioni comunitarie (Commissione Europea, Parlamento Europeo, Comitato delle Regioni, Rappresentanza Permanente d'Italia presso la UE e Consiglio-Presidenza UE) diventando un attore dinamico nello scenario comunitario ed internazionale.

ISS partecipa attivamente alla definizione della programmazione comunitaria di salute pubblica e ricerca sanitaria (definizione delle priorità in ambito salute relative al prossimo programma quadro per la ricerca e innovazione 2021-2027 “Horizon Europe” e del prossimo programma di salute pubblica 2021-2027 “EU4Health”) e alla definizione delle relative politiche sanitarie innovative (in ambito di preparazione e gestione di crisi sanitarie, politiche di vaccinazione, rafforzamento di sistemi sanitari innovativi, prevenzione, gestione e trattamento del cancro, strategia farmaceutica, politiche a difesa dell'ambiente, approccio One Health contro la resistenza antimicrobica etc.), contribuendo a tavoli di lavoro istituzionali o piattaforme di scambio (EU Health Coalition, EU Health Policy Platform, GIURI – Gruppo Informale Uffici di Rappresentanza Italiani per la Ricerca e Innovazione a Bruxelles).

Il coordinamento istituzionale nel settore della ricerca per la salute, in collaborazione con l'Africa è parte della lunga tradizione dell'ISS in questo campo. Al momento l'ISS partecipa alla discussione in sede europea sulla partnership che in Horizon Europe dovrebbe succedere a EDCTP-2, la Europe-Africa Global Health Partnership (GHP)/EDCTP3, coinvolgendo in questa attività il rappresentante italiano alla DG Ricerca e Innovazione della CE e gli uffici di internazionalizzazione della ricerca di MIUR, MinSalute e MAECI.

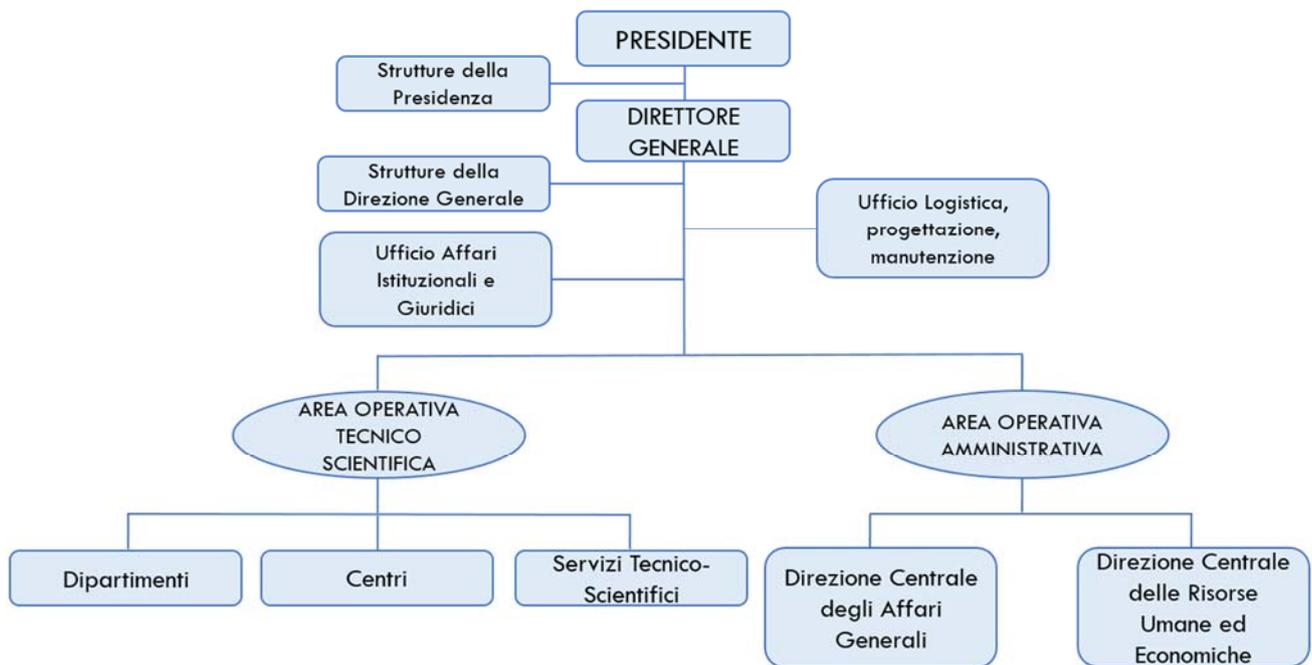
L'Istituto, oltre alla partecipazione ai bandi competitivi della Commissione Europea, di Fondazioni Internazionali e bandi statunitensi (per esempio i bandi dell'National Institute of Health di Bethesda o i bandi della Fondazione Bill & Melinda Gates), collabora con organizzazioni internazionali in qualità di centro di riferimento italiano per alcune tematiche quali:

- World Health Organization (WHO) con il quale l'ISS collabora anche in qualità di collaborating centre designati dal Direttore Generale WHO, per svolgere attività a sostegno dei programmi dell'organizzazione.
- IARC – International Agency for Research on Cancer con cui l'Istituto sta instaurando un rapporto di collaborazione per la mobilità tra i due enti di alcuni giovani ricercatori attraverso borse di studio da dedicare alla realizzazione di ricerche in aree di interesse comune tra le due istituzioni.

## Analisi del contesto interno

L'istituto opera nel contesto sopra descritto, avvalendosi di una organizzazione interna definita nel proprio Regolamento di organizzazione, di risorse umane che si aggira intorno alle 2000 unità, della disponibilità di risorse finanziarie che derivano principalmente dal Bilancio dello Stato ma anche dalla propria capacità di competere a livello nazionale e internazionale con altri enti pubblici di ricerca.

Il Regolamento di organizzazione e funzionamento dell'Istituto, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 88 del 15 aprile 2016, prevede una struttura che, accanto agli organi di vertice, si articola in due grandi Aree operative: tecnico-scientifica e amministrativa. L'organizzazione, rappresenta la particolarità dell'Istituto: l'essere un ente multidisciplinare dove le attività di ricerca scientifica affiancano le attività finalizzate alla sanità pubblica.



### ORGANI dell'Istituto Superiore di Sanità:

Presidente  
 Consiglio di Amministrazione  
 Comitato Scientifico  
 Collegio dei revisori

La Presidenza dell'Istituto si avvale delle seguenti strutture di supporto

Strutture della Presidenza
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segreteria del Presidente</li> <li>• Segreteria scientifica</li> <li>• Servizio conoscenza (documentazione, biblioteca)</li> <li>• Servizio comunicazione scientifica</li> <li>• Servizio formazione</li> <li>• Servizio relazioni esterne e centro rapporti internazionali</li> <li>• Unità di bioetica</li> <li>• Ufficio stampa</li> </ul>

## Direttore Generale

La Direzione Generale si articola in due uffici dirigenziali non generale e strutture di supporto:

Strutture della Direzione Generale
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segreteria del Direttore Generale</li> <li>• Ufficio Affari istituzionali e giuridici</li> <li>• Ufficio Logistica, progettazione e manutenzione</li> <li>• Servizio di sorveglianza e controllo accessi</li> <li>• Servizio di prevenzione e protezione dei lavoratori</li> <li>• Servizio informatica</li> <li>• Servizio di pianificazione e controllo di gestione</li> <li>• Struttura stabile a supporto dei RUP</li> </ul>

L'organizzazione si articola poi in due AREE: **AREA OPERATIVA TECNICO-SCIENTIFICA** E **AREA OPERATIVA AMMINISTRATIVA**

### AREA OPERATIVA TECNICO - SCIENTIFICA

DIPARTIMENTI	CENTRI	SERVIZI TECNICO-SCIENTIFICI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuroscienze</li> <li>• Oncologia e medicina molecolare</li> <li>• Malattie Infettive</li> <li>• Sicurezza alimentare, nutrizione e sanità pubblica veterinaria</li> <li>• Ambiente e salute</li> <li>• Malattie Cardiovascolari, endocrino-metaboliche e invecchiamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro nazionale per le malattie rare</li> <li>• Centro Nazionale per la prevenzione delle malattie e la promozione della salute</li> <li>• Centro nazionale per l'Health Technology Assessment</li> <li>• Centro nazionale per l'eccellenza clinica, la qualità e la sicurezza delle cure</li> <li>• Centro nazionale dipendenze e doping</li> <li>• Centro nazionale per il controllo e la valutazione dei farmaci</li> <li>• Centro nazionale per la ricerca e la valutazione preclinica e clinica dei farmaci</li> <li>• Centro nazionale per la ricerca su HIV/AIDS</li> <li>• Centro nazionale per la salute globale</li> <li>• Centro nazionale delle sostanze chimiche, prodotti cosmetici e protezione del consumatore</li> <li>• Centro nazionale per la telemedicina e le nuove tecnologie assistenziali</li> <li>• Centro nazionale per le tecnologie innovative in sanità pubblica</li> <li>• Centro nazionale per la protezione dalle radiazioni e fisica computazionale</li> <li>• Centro per la sperimentazione ed il benessere animale</li> <li>• Centro di riferimento per le scienze comportamentali e la salute mentale</li> <li>• Centro di riferimento per la medicina di genere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizio biologico</li> <li>• Grant Office e trasferimento tecnologico</li> <li>• Servizio grandi strumentazioni e core facilities</li> <li>• Servizio di coordinamento e supporto alla ricerca</li> <li>• Servizio di statistica</li> </ul>

•Sempre nell'ambito dell'**AREA TECNICO-SCIENTIFICA**, operano presso l'Istituto:

- **l'Organismo Notificato**, che effettua valutazione della conformità di dispositivi medici e di dispositivi medico-diagnostici in vitro, anche mediante attività ispettiva, ai fini del rilascio delle certificazioni CE previste dalla normativa europea cogente per gli specifici settori.
- **Il Centro Nazionale Trapianti (CNT)**: istituito dalla legge 1 aprile 1999, n. 91, è l'organismo tecnico-scientifico preposto al coordinamento della Rete Nazionale Trapianti. Il CNT svolge funzioni di indirizzo,

coordinamento, regolazione, formazione e vigilanza della rete trapiantologica, nonché funzioni operative di allocazione degli organi per i programmi di trapianto nazionali e, in particolare, il programma urgenze, il programma pediatrico, il programma iperimmuni, il programma split- fegato, il programma cross-over per il rene, gli scambi di organi con Paesi esteri, le restituzioni e le eccedenze.

- **Il Centro nazionale sangue (CNS)**, istituito con Decreto del Ministro della Salute del 26 aprile 2007 con funzioni di coordinamento e controllo tecnico-scientifico del sistema trasfusionale nazionale nelle materie disciplinate dalla Legge 219/2005 e dai decreti di trasposizione delle direttive europee. Il CNS è un organo di coordinamento nazionale.



## LE RISORSE UMANE

L'Istituto realizza le proprie attività attraverso il seguente personale:

TEMPO INDETERMINATO	F	M	TOT
Dirigente di ricerca	23	15	38
Dirigente amministrativi	3	7	10
Ricercatore	517	180	697
Tecnologo	45	21	66
Funzionario amm.ne	41	19	60
Collaboratore Tecnico	386	212	598
Collaboratore amm.ne	108	34	142
Operatore tecnico	84	108	192
	<b>1207</b>	<b>596</b>	<b>1803</b>

TEMPO DETERMINATO	F	M	TOT
Dirigente di ricerca	2	5	7
Dirigente amministrativi	0	0	0
Ricercatore	60	20	80
Tecnologo	6	3	9
Funzionario amm.ne	1	0	1
Collaboratore Tecnico	14	9	23
Collaboratore amm.ne	0	0	0
Operatore tecnico	0	3	3
	<b>83</b>	<b>40</b>	<b>123</b>

Al personale strutturato nei ruoli dell'ente, si affianca anche altro personale a contratto e in formazione come evidenziato nella tabella sottostante:

TipRapp	F	M	TOT
Dottorato di ricerca	46	16	62
CoCoCo	35	15	50
Borsa di studio	42	14	56
Tirocini	23	9	32
	<b>146</b>	<b>54</b>	<b>200</b>

L'Istituto ha come priorità strategica quella di voler investire nella gestione e nello sviluppo delle risorse umane, oggetto, già nel 2020, di un'azione incisiva che ha visto l'attivazione dei vari istituti previsti nel CCNL di riferimento e delle procedure concorsuali. Accanto a tale azione, si colloca l'attuale procedura di reclutamento di 30 unità di personale a tempo determinato, destinati al potenziamento delle strutture chiamate in prima linea a fronteggiare l'emergenza COVID e al conseguente potenziamento delle tecno-strutture di supporto.

## LE RISORSE FINANZIARIE

L'Istituto, così come definito nel suo Statuto, provvede allo svolgimento delle sue funzioni con mezzi finanziari derivanti:

- A. Dal contributo finanziario derivante dal bilancio del Ministero della Salute
- B. Dal contributo derivante dal Fondo Sanitario Nazionale per la ricerca corrente e finalizzata
- C. Da contributi derivanti dalle Amministrazioni Centrali (altri Ministeri, Regioni, Province Comuni) da altri enti nazionali ed internazionali, pubblici o privati, per lo svolgimento di specifici progetti di ricerca
- D. Da donazioni
- E. Dai servizi a pagamento

La difficoltà di attuare le attività istituzionali avvalendosi esclusivamente del contributo ordinario del bilancio dello Stato, e nello stesso tempo di far crescere l'ente nel sistema della ricerca, del controllo e della formazione in ambito nazionale e internazionale, ha comportato la necessità di ampliare sempre di più l'attività di partecipazione a bandi competitivi e l'attività dei servizi resi a terzi quali controlli/ispezioni/certificazioni e altro.

Nonostante al momento della redazione del presente Piano, oltre alle normali attività, una parte significativa dell'operato dell'Istituto sia orientata ad arginare e gestire l'epidemia COVID-19, il bilancio 2021 è stato formulato tenendo conto degli obiettivi generali che i vertici dell'Istituto hanno definito strategici. Pertanto, la collocazione delle risorse dell'ente, nelle specifiche voci di spesa, è stata concepita per consentire il raggiungimento degli obiettivi. Il Bilancio, al netto della copertura delle spese fisse e obbligatorie, ha allocato specifiche risorse orientate:

- ✓ allo sviluppo di progetti di ricerca interni all'ente per il rilancio della ricerca indipendente;
- ✓ alla formazione del personale del SSN anche alla luce della gestione delle attività collegate alla pandemia,
- ✓ all'ammodernamento della struttura in termini di sviluppo delle tecnologie informatiche e della razionalizzazione degli spazi utili ad una migliore organizzazione del lavoro,
- ✓ agli acquisti di apparecchiature scientifiche per il miglioramento in termini di sicurezza e qualità della attività di ricerca e di controllo.
- ✓ all'incremento dell'attività di informazione e comunicazione dell'ente attraverso gli investimenti negli applicativi a disposizione della comunità scientifica e del cittadino.

L'attività dell'Istituto, così come definita dal proprio Statuto e in coerenza con le linee strategiche e gli obiettivi triennali ed annuali che sono oggetto del presente Piano, è espressa anche nel Bilancio per Missioni e Programmi che viene di seguito rappresentato:



Preventivo decisionale 2021			
PARTE SPESE			
Titolo/Tipologie/categorie		Esercizio Finanziario 2021	
Codice	Denominazione	Previsione di Competenza	Previsione di cassa
<b>17</b>	<b>Missione Innovazione e Ricerca</b>		
<b>001</b>	Programma Ricerca per il settore della sanità pubblica		
<b>1</b>	<b>Titolo 1 - Spese correnti</b>		
1.01.00.00.000	Redditi da lavoro dipendente	45.491.238	45.491.238
1.02.00.00.000	Imposte e tasse a carico dell'Ente	3.961.843	3.961.843
1.03.00.00.000	Acquisto di beni e servizi	14.834.346	14.834.346
1.04.00.00.000	Trasferimenti correnti	10.196.367	10.196.367
1.05.00.00.000	Trasferimenti di tributi		-
1.09.00.00.000	Rimborsi e poste correttive delle entrate	214.570	214.570
1.10.00.00.000	Altre spese correnti	2.237.567	2.237.567
	<i>Totale Titolo 1</i>	76.935.931	76.935.931
<b>2</b>	<b>Titolo 2 - Spese in c/capitale</b>		
2.02.00.00.000	Investimenti fissi lordi e acquisto di terreni	4.594.687	4.594.687
2.05.00.00.000	Altre spese in conto capitale	3.814.623	3.814.623
	<i>Totale Titolo 2</i>	8.409.310	8.409.310
	<b>Totale Missione Innovazione e Ricerca</b>	<b>85.345.241</b>	<b>85.345.241</b>
<b>20</b>	<b>Missione Tutela della salute</b>		
<b>001</b>	Programma Prevenzione e promozione della salute umana		
<b>1</b>	<b>Titolo 1 - Spese correnti</b>		
1.01.00.00.000	Redditi da lavoro dipendente	61.875.236	61.875.236
1.02.00.00.000	Imposte e tasse a carico dell'Ente	3.938.673	3.938.673
1.03.00.00.000	Acquisto di beni e servizi	26.220.021	26.220.021
1.04.00.00.000	Trasferimenti correnti	13.485.470	13.485.470
1.05.00.00.000	Trasferimenti di tributi		
1.09.00.00.000	Rimborsi e poste correttive delle entrate	3.177.427	3.177.427
1.10.00.00.000	Altre spese correnti	3.861.375	3.861.375
	<i>Totale Titolo 1</i>	112.558.202	112.558.202
<b>2</b>	<b>Titolo 2 - Spese in c/capitale</b>		
2.02.00.00.000	Investimenti fissi lordi e acquisto di terreni	7.589.655	7.589.655
2.05.00.00.000	Altre spese in conto capitale	5.056.593	5.056.593
	<i>Totale Titolo 2</i>	12.646.248	12.646.248
	<b>Totale Missione Tutela della Salute</b>	<b>125.204.450</b>	<b>125.204.450</b>
<b>032</b>	<b>Missione Servizi Istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche</b>		
<b>002</b>	Programma - Indirizio Politico		
<b>1</b>	<b>Titolo 1 - Spese correnti</b>		
1.01.00.00.000	Redditi da lavoro dipendente	1.790.875	1.790.875
1.02.00.00.000	Imposte e tasse a carico dell'Ente	134.316	134.316
1.03.00.00.000	Acquisto di beni e servizi	525.841	525.841
1.10.00.00.000	Altre spese correnti	120.000	120.000
	<i>Totale Titolo 1</i>	2.571.032	2.571.032
<b>003</b>	Programma -Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza		
<b>1</b>	<b>Titolo 1 - Spese correnti</b>		
1.01.00.00.000	Redditi da lavoro dipendente	11.254.098	11.254.098
1.02.00.00.000	Imposte e tasse a carico dell'Ente	844.057	844.057
1.03.00.00.000	Acquisto di beni e servizi	2.543.789	2.543.789
1.10.00.00.000	Altre spese correnti	145.900	145.900
	<i>Totale Titolo 1</i>	14.787.845	14.787.845
	<b>Totale Servizi Istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche</b>	<b>17.358.877</b>	<b>17.358.877</b>
<b>033</b>	<b>Missione Fondi da ripartire</b>		
<b>001</b>	Programma Fondi di riserva e speciali		
1.10.00.00.000	Altre spese correnti	60.000	60.000
<b>002</b>	Programma Fondi da assegnare		
<b>1</b>	<b>Titolo 1 - Spese correnti</b>		
1.10.00.00.000	Altre spese correnti	35.000	35.000
	<i>Totale Titolo 1</i>	95.000	95.000
	<b>Totale Missione Fondi da ripartire</b>	<b>95.000</b>	<b>95.000</b>
<b>090</b>	<b>Missione debiti da finanziamento dell'amministrazione</b>		
<b>001</b>	Rimborso prestiti		
<b>1</b>	<b>Titolo 1 - Spese correnti</b>		
1.07.00.00.000	Interessi passivi	312.646	312.646
	<i>Totale Titolo 1</i>	312.646	312.646
<b>4</b>	<b>Titolo 4 - Rimborso prestiti</b>		
4.03.00.00.000	Rimborso prestiti	877.944	877.944
	<i>Totale Titolo 4</i>	877.944	877.944
	<b>Totale Missione debiti da finanziamento dell'amministrazione</b>	<b>1.190.589</b>	<b>1.190.589</b>
<b>099</b>	<b>Missione Servizi per Conto Terzi e Partite di giro</b>		
<b>001</b>	Programma Uscite per conto terzi e partite di giro		
<b>7</b>	<b>Titolo 7 - Uscite per conto terzi e partite di giro</b>		
7.01.00.00.000	Uscite per partite di giro	134.580.100	134.580.100
	<i>Totale Titolo 7</i>	134.580.100	134.580.100
	<b>Totale Missione Servizi per conto terzi e partite di giro</b>	<b>134.580.100</b>	<b>134.580.100</b>
	<b>TOTALE GENERALE DELLE SPESE</b>	<b>363.774.258</b>	<b>363.774.258</b>

Per l'anno 2021, l'Istituto si è dotato anche di un Piano di Indicatori di Bilancio (delibera del Consiglio di Amministrazione n. 3 del 26/11/2020) il quale, non volendo duplicare o comunque sovrapporsi al presente Piano della Performance, ha inteso formulare alcuni indicatori, più propriamente di analisi contabile, ma comunque utili alla misurazione della produttività ed ai rendimenti dei fattori produttivi impiegati nella realizzazione degli obiettivi strategici.

## La pianificazione nell'ente

### COLLEGAMENTO CON I PRECEDENTI PIANI DELLA PERFORMANCE

L'adozione del Piano 2020-2022, ha rappresentato il primo ciclo completo della performance, mostrando margini di miglioramento. Nel contempo, a seguito della situazione di emergenza epidemiologica, il riconoscimento dell'ISS, nella sua qualità di organo tecnico-scientifico del Servizio Sanitario Nazionale, quale servizio pubblico essenziale per la tutela della vita e della salute dell'intera popolazione ha costituito un parametro che ha sostanzialmente modificato il "codice genetico dell'Istituto" ed ha ulteriormente messo in evidenza l'importanza di velocizzare il processo di cambiamento interno, nella logica della pianificazione. Un Istituto aperto 7 giorni su 7 per poter garantire il proprio servizio, ha anche modificato le modalità di gestione delle proprie risorse. Pertanto:

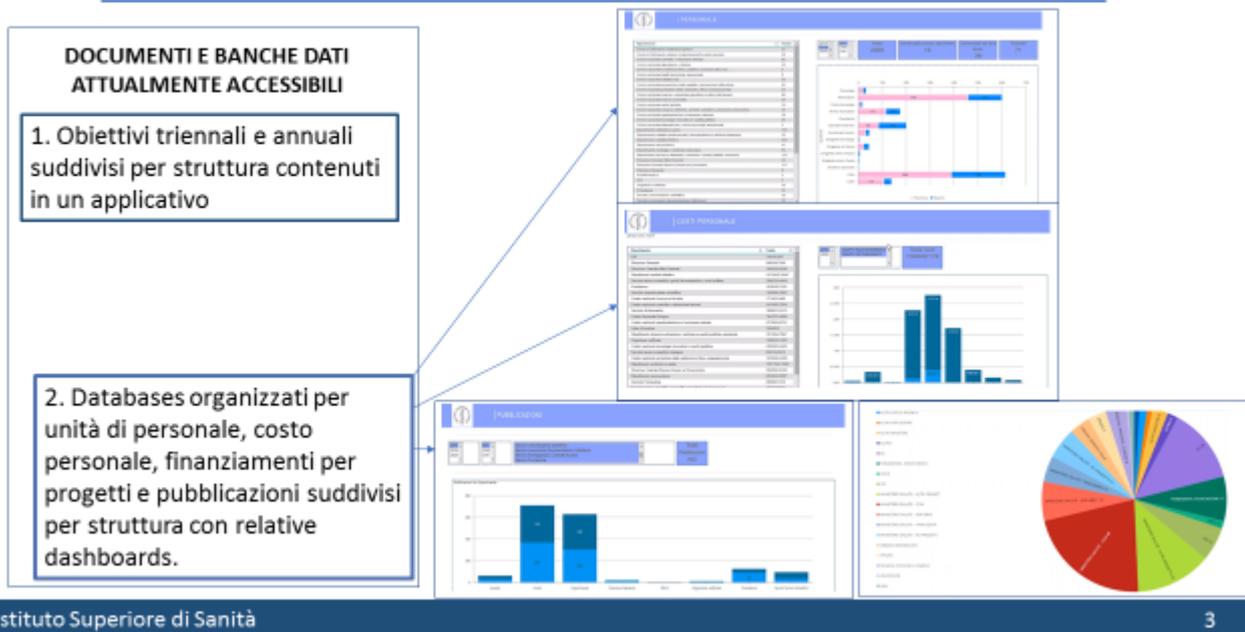
- A. partendo dalla valutazione del Piano delle Performance 2020-2022 da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica che indica i punti dove poter migliorare, e dalla gestione dell'emergenza che ha stravolto il Piano presentato:

#### PERFORMANCE 2020 E CoVID-19



- B. si è passati ad avere una maggiore consapevolezza della necessità di dotare l'ente di strumenti utili alla programmazione e al controllo di gestione, e per questo sono stati creati specifici applicativi interni:

## SVILUPPO SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO (2)



Inoltre, come sopra rappresentato, gli obiettivi specifici definiti nel presente Piano sono affiancati dalla programmazione finanziaria dell'ente avvenuta al momento della stesura del Bilancio di Previsione per l'anno 2021.

## PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - OBIETTIVI SPECIFICI

Come già anticipato nelle premesse, l'Ente, nell'ultimo trimestre 2019, aveva iniziato ad affrontare concretamente un processo di cambiamento, illustrato nel documento programmatico 2019-2023 (deliberato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 01.10.2019), nel quale si evidenziava come lo stesso intendeva rispondere alle istanze presenti e future della Sanità Pubblica procedendo – nel contempo – alla manutenzione dell'esistente. In tale programma, era pianificata la riorganizzazione interna in forma partecipata, per renderla più efficiente e incisiva. La performance descritta nei piani precedenti intendeva portare l'ente ad assumere un ruolo guida sia all'interno del contesto italiano che europeo ponendosi a supporto di Governo, imprese, cittadini, Enti ed Istituzioni nazionali e internazionali con cui instaurare partnership virtuose anche attraverso una importante ristrutturazione dell'infrastruttura interna. Nel triennio 2019-2023 si intendeva proiettare l'Istituto verso questa *vision*:



Premesso quanto sopra, nell'ottica di integrazione tra i vari documenti di programmazione, l'obiettivo strategico relativo alla ricerca (Snodo strategico per la ricerca italiana e nel campo della salute) è stato ricondotto per gli anni 2021-2023 **alle 7 macro aree, definite ed approvate dal Ministero della Salute, del Piano della Ricerca 2020-2022** per l'ISS, definite a loro volta in una ottica di maggiore integrazione e complementarità delle competenze dell'ISS tenendo conto delle sfide e delle priorità delineate dal quadro nazionale e internazionale.



L'avvento della pandemia, a partire dal primo semestre 2020, ha caratterizzato significativamente la vita dell'Istituto e i suoi programmi, comportando, da un lato, un impegno straordinario per garantire la risposta alle esigenze del SSN rispetto a SARS CoV-2 e richiedendo, dall'altro, un continuo rimodellamento dei programmi preventivati. Questo scenario - tutt'ora presente- e che si protrarrà per gran parte del 2021, comporterà due linee generali di azione che caratterizzeranno la gestione delle azioni dell'Istituto:

**1.** La continuità rispetto alle linee strategiche adottate nel 2019 con delibera n. 1 del Consiglio di Amministrazione e relative al periodo 2019-2023

**2.** La "straordinarietà" dell'impegno richiesto a ISS nella risposta all'epidemia da SARS CoV-2

Le programmazioni nazionali e internazionali riferite allo sviluppo della ricerca e di azioni per la sanità pubblica, per il triennio di riferimento coinvolgeranno l'Istituto in prima linea. In ambito europeo, il nuovo programma Horizon Europe vedrà sin dall'inizio l'Istituto coinvolto, insieme alle iniziative che scaturiranno dalle idee dei singoli ricercatori, a supportare il Ministero della Salute nelle prime "European Partnerships in Health", nei programmi ERANET e nei programmi nazionale previsti dal Recovery Fund sempre in ambito di sanità pubblica.

In ambito nazionale, l'Istituto sarà chiamato anche a supportare le sfide globali in tema di salute pubblica e diventare sempre di più un ente di riferimento per la collettività; in quest'ottica, si intende continuare nello sviluppo delle azioni di promozione della ricerca, di potenziamento della struttura, incrementando gli investimenti in tecnologie, nella manutenzione degli impianti e degli edifici, ma soprattutto nella valorizzazione delle risorse umane attraverso percorsi di progressione e di tenuta delle competenze.

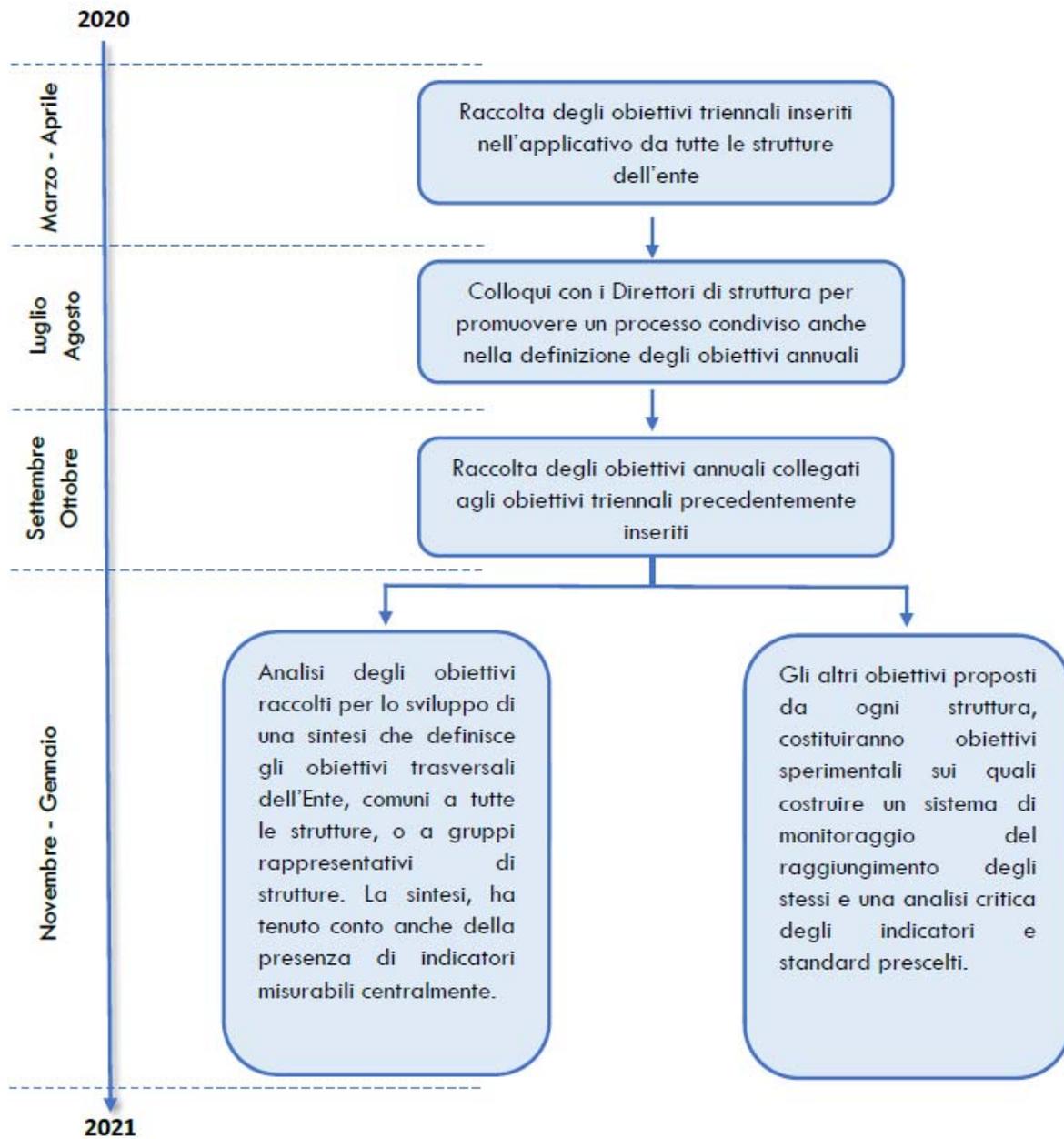
Contemporaneamente, si intende iniziare ad investire sui giovani; e a tale scopo sono state previste iniziative volte a conferire ospitalità e borse di studio dirette a giovani ricercatori che, sotto la supervisione di un Tutor interno, potranno arricchire l'attuale realtà dell'Istituto.

Dal punto di vista logistico-informatico l'ISS, proseguirà nelle operazioni di rinnovamento impiantistico, di sviluppo informatico (sia dal punto di vista tecnico che di sicurezza), di efficientamento della struttura tecnico-amministrativa attraverso il suo potenziamento (controllo di gestione, privacy, conflitto di interessi, sicurezza sul lavoro) traghettando la tecno-struttura verso una trasformazione digitale (anche in ottemperanza alle indicazioni della Funzione Pubblica).

Tanto premesso, la costruzione degli obiettivi triennali dell'ente è stata realizzata attraverso il seguente percorso:

- a) avendo presente la prospettiva definita con i 5 pilastri, che sintetizzano la vision dell'ente,
- b) attraverso la collaborazione di tutte le proprie strutture, nella veste di centri di responsabilità,
- c) sono stati elaborati obiettivi triennali ed annuali.

Le proposte presentate sono state analizzate e, con una logica bottom-up, sono stati definiti una serie di obiettivi comuni a tutte le strutture o comunque caratterizzanti un buon numero di esse, tali da portare alla elaborazione del presente Piano. Tale logica è sintetizzata nello schema seguente:



## PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE

Successivamente alla definizione degli obiettivi specifici (2021-2023), sintetizzati come sopra specificato, sono stati condivisi e discussi anche i singoli obiettivi annuali ad essi collegati e che nel dettaglio dovranno rappresentare la partecipazione della singola struttura alla performance organizzativa dell'ente.

Avendo operato una scelta tra tutti gli obiettivi specifici proposti dalle strutture, anche per gli obiettivi annuali si è proceduto alla sintesi in obiettivi comuni.

Considerato però il lavoro profuso di raccolta minuziosa degli obiettivi specifici ed annuali, accolto positivamente anche dall'Organismo interno di Valutazione che ha apprezzato la modalità originale e concreta di attualizzazione degli obiettivi annuali, nell'ambito dei cinque pilastri; è stato deciso di attivare una sperimentazione con tutte le strutture dell'ente, che attueranno il monitoraggio, la valutazione e l'analisi critica degli obiettivi specifici e annuali, proposti ma non inclusi tra quelli che sono qui rappresentati come performance dell'ente.

Un ulteriore miglioramento che si ritiene aver introdotto, è stato nella definizione degli indicatori costruiti nella logica di considerare esclusivamente quelli derivanti da dati rilevabili su fonti certe e verificabili in modo da consentirne il monitoraggio durante l'anno per verificare il raggiungimento o la capacità di motivarne gli scostamenti.

Si intende evidenziare come gli indicatori proposti nel Piano presentato, rispetto al passato, siano orientati (in maggioranza) verso una rilevazione quantitativa dell'operato dell'ISS, ricordando però che una delle principali aree di intervento dell'attività dell'ente è rivolta nel rispondere alle esigenze tecnico-scientifiche di altre amministrazioni dello Stato, e nell'essere centro di riferimento di complesse reti di laboratori e infrastrutture a disposizione della comunità scientifica che non rendono sempre immediata la misurazione analitica delle prestazioni erogate.

PIANO DELLA PERFORMANCE ISTITUTO SUPERIORE DI SANITA' 2021-2023							
Linea Strategica	OBIETTIVO SPECIFICO	INDICATORE TRIENNALE	OBIETTIVO ANNUALE	INDICATORE ANNUALE	Tipo	TARGET	strutture coinvolte
Leader autorevole	Incrementare la formazione specifica del personale ISS per lo sviluppo delle competenze dell'ente e la progressione di carriera dei suoi ricercatori	Garantire formazione al personale interno	Elaborazione di un piano di formazione specifica ai fini del potenziamento delle figure professionali già presenti	Elaborazione del Piano n° corsi effettuati/n° corsi programmati	Qualitativo / Quantitativo	Elaborazione Piano di formazione specifica entro il 30/04/2021. Numero di corsi > 70% di quelli programmati	Area tecnico scientifica e strutture della Presidenza
Leader autorevole	Sviluppo dell'attività di controllo, regolatoria e di certificazione	Evasione delle richieste di controlli, valutazioni, analisi e certificazioni	Svolgere attività di controllo con metodi analitici per soddisfare le richieste di varie autorità per specifici settori a tutela della salute pubblica	Richieste evase di controlli / richieste ricevute	Quantitativo	>=90%	Area tecnico scientifica
			Svolgere attività di controllo documentale a tutela della salute pubblica	n°valutazioni o analisi di dossier redatti/ n. valutazioni o analisi dossier richiesti	Quantitativo	>=90%	Area tecnico scientifica
			Mantenimento della qualifica di Organismo di certificazione per le attività in essere	n. di certificati positivi audit	Quantitativo	100%	Area tecnico scientifica
			Creazione di una banca dati dell'attività di certificazione svolta ISS attraverso un censimento	stesura di un report	Qualitativo	entro il 31/12/2021	Area tecnico scientifica e uffici Direzione Generale
Leader autorevole	Gestione efficiente dei Sistemi di Sorveglianza di rilevanza nazionale e dei Registri di patologia	Mantenimento dei sistemi di sorveglianza	Implementazione delle banche dati utilizzate per le sorveglianze	inserimento schede dati / schede dati pervenute	Quantitativo	100%	Area tecnico scientifica
			Aggiornamento degli standard di sicurezza delle banche dati dei sistemi di sorveglianza in essere	Numero delle banche dati messe in sicurezza	Quantitativo	100%	Area tecnico scientifica e uffici Direzione Generale
Leader autorevole	Rafforzare le azioni di prevenzione e contrasto alla corruzione.	Incremento azioni per la gestione del rischio corruttivo	Anticorruzione. Realizzazione e piena attuazione della Piattaforma Informatica di gestione dell'intero "Ciclo di gestione del rischio"	Attività da svolgersi nel rispetto delle tempistiche	Qualitativo	entro il 31/12/2021	Strutture della Presidenza e della Direzione generale
Snodo strategico per la ricerca	Promozione e valorizzazione del sistema ricerca dell'ISS	Incremento dei prodotti della ricerca (pubblicazioni e report tecnici)	Mantenimento del numero dei prodotti della ricerca	N. pubblicazioni o n. rapporti	Quantitativo	=> media del biennio 2018-2019	Area tecnico scientifica
			Promozione dei principi dell' <i>open science</i> attraverso la pubblicazione dei prodotti della ricerca nell'archivio digitale istituzionale PublISS con la funzione di deposito e libero accesso.	N. pubblicazioni o n. rapporti	Quantitativo	100% prodotti inseriti	Area tecnico scientifica
		Incremento numero progetti interni di ricerca indipendente	Partecipazione diffusa delle strutture ISS ai bandi competitivi per la promozione della ricerca indipendente riservati ai ricercatori dell'ente	n. di strutture che hanno partecipato al bando	Quantitativo	almeno il 75% delle strutture tecnico-scientifiche	Area tecnico scientifica
		Promuovere la formazione dei giovani ricercatori	Incrementare il numero di giovani in formazione presso l'Istituto, anche attraverso l'erogazione di borse di studio per dottorati	n. di strutture che ospitano studenti in formazione	Quantitativo	almeno il 75% delle strutture tecnico-scientifiche	Area tecnico scientifica



Ente pro-attivo	Supporto, valutazione, e produzione di Linee Guida	Redazione ed evasione delle proposte di Linee Guida	Produzione e adattamento di Linee Guida anche in collaborazione ai soggetti produttori che ne fanno richiesta	N. linee guida in produzione / totale richieste	Quantitativo	Almeno il 90% delle richieste	Area tecnico scientifica
Ente pro-attivo	Adozione di misure per la promozione della pari opportunità	Attuazione della policy dell'Ente sulle pari opportunità	creazione e gestione di pagine web intranet dedicate alle attività promosse dal CUG	Numero pagine intranet attivate	Quantitativo	almeno 1	CUG
Nodo essenziale delle reti di sanità pubblica	Sviluppo di strategie di sanità pubblica nazionale e ricerca biomedica attraverso reti, partenariati e infrastrutture di ricerca nazionali e internazionali	N. di rapporti informativi	Partecipazione alle attività di reti nazionali e internazionali per la promozione e la valorizzazione della ricerca biomedica e sanità pubblica	n. di rapporti informativi	Quantitativo	Almeno 2 report per rete	Area tecnico scientifica
			Partecipazione a gruppi interdisciplinari per la definizione di politiche nazionali strategiche per la promozione della salute su incarico istituzionale	n. di rapporti informativi	Quantitativo	Almeno 1 per struttura tecnico-scientifica	Area tecnico scientifica e strutture della Presidenza
Nodo essenziale delle reti di sanità pubblica	Rafforzamento del ruolo ISS nel coordinamento delle reti nazionali dei Laboratori di Riferimento Nazionali (LNR)	Partecipazione al coordinamento delle reti	Fornitura di indicazioni tecnico-scientifiche ai laboratori partecipanti alle reti	n° di rapporti distribuiti	Quantitativo	Almeno 1 rapporto per rete	Area tecnico scientifica
Organizzazione aperta	Offrire programmi ed interventi di formazione ed informazione in grado di rispondere adeguatamente e tempestivamente ai bisogni formativi e di aggiornamento delle figure professionali che operano in aree di promozione e tutela della salute pubblica anche attinente all'emergenza	Numero di corsi di formazione e e numero di contributi alla informazione	Attuazione del Piano di Formazione 2021 dell'ISS	Svolgimento dei corsi programmati nel Piano di Formazione ISS	Quantitativo	Svolgere il 90 % dei corsi programmati nel Piano di Formazione	Area tecnico scientifica e strutture della Presidenza
			Monitoraggio e aggiornamento del sito ISS istituzionale e siti specifici	n° di (aggiornamenti) interventi di manutenzioni mensili	Quantitativo	almeno 1 da parte della struttura responsabile	Area tecnico scientifica e strutture della Presidenza
			Monitoraggio e aggiornamento portale ISSalute	n° di (aggiornamenti) interventi di manutenzioni mensili	Quantitativo	almeno 1 da parte della struttura responsabile	Area tecnico scientifica e strutture della Presidenza
Organizzazione aperta	Consolidare il ruolo di leadership istituzionale e scientifica dell'ISS	Realizzazione di cooperazioni bilaterali, multilaterali e partnership innovative con controparti istituzionali di altri paesi e organismi internazionali	Sottoscrizione di Memorandum d'Intesa (MoU) e Accordi per favorire la convergenza di interessi strategici tra le parti	numero di sottoscrizioni	Quantitativo	=> media del biennio 2018-2019	Area tecnico scientifica/ strutture della Presidenza / Direzione Generale / Area operativa amministrativa
Ente pro-attivo	Gestione delle risorse umane quale fulcro nella realizzazione degli obiettivi dell'ente anche in relazione alle nuove modalità di lavoro e alle nuove competenze	Implementazione delle nuove conoscenze e sistemi per la valorizzazione delle risorse umane	Creazione di un archivio informatico delle competenze professionali per la gestione di un piano di continuità e di definizione delle politiche di reclutamento e attivazione registro delle competenze	Rispetto dei tempi programmati per la creazione dell'archivio informatico	Qualitativo /Quantitativo	100% entro il 31/12/2021; almeno 30 fascicoli personale informatizzati	Area operativa amministrativa
			Diminuzione dei contenziosi pendenti relativi al personale in cui l'amministrazione è stata chiamata in causa	N. contenziosi pendenti relativi al personale in cui l'amministrazione è stata chiamata in causa	Quantitativo	<= numero contenziosi pendenti anno 2020	Direzione Generale / Area operativa amministrativa
			Sviluppo della prima fase di avvio del POLA 2021-2023 come da allegato al Piano della Performance	Rispetto degli obiettivi definiti dal POLA	Qualitativo	Almeno il 50% degli obiettivi entro il 31/12/2021	Direzione Generale / Area operativa amministrativa

NB: le strutture coinvolte sono state menzionate nella forma aggregata. Il dettaglio è rappresentato a pagina 9 e 10 del presente documento

			Sviluppo della prima fase di avvio del POLA 2021-2023 come da allegato al Piano della Performance	Rispetto degli obiettivi definiti dal POLA	Qualitativo	Almeno il 50% degli obiettivi entro il 31/12/2021	Direzione Generale / Area operativa amministrativa
Ente pro-attivo	Incrementare l'efficienza dell'ente attraverso la programmazione	Monitoraggio delle attività dell'ente	Elaborazione Piano di Fabbisogno del personale 2020-2022	Pubblicazione del PIANO	Qualitativo	ENTRO IL 31/07/2021	Direzione Generale / Area operativa amministrativa
			Incremento attività di recupero crediti vantati dall'Ente relativamente ai crediti assicurativi e ai crediti per servizio resi a terzi	Numero di pratiche di recupero crediti gestite	Quantitativo	> anno 2020	Direzione Generale / Area operativa amministrativa
Azione di supporto	Implementazione sistema di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro	Creazione software	Messa in regime del nuovo software gestione rischi	Rilascio software	Qualitativo	entro il 30/06/2021	Strutture della Direzione Generale
Azione di supporto	Miglioramento della tutela della salute e della Sicurezza nei luoghi di lavoro dell'ISS	Attuazione della policy di sicurezza dell'Ente	Aggiornamento del DVR in riferimento ai mutamenti aziendali	Pubblicazione nuovo DVR	Qualitativo	entro il 31/12/2021	Strutture della Direzione Generale
Leader autorevole	Allineamento dell'ente ai provvedimenti Ue in materia di data protection (Regolamento Privacy UE 2016/679 (GDPR).	Produzione documenti ufficiali di certificazione	Diffusione e pubblicazione di linee guida contenenti regole chiare su trattamento, trasferimento, informativa e consenso dei dati	Numero di documenti redatti	Quantitativo	almeno 2 linee guida	Strutture della Direzione Generale e della Presidenza / Area tecnico-scientifica
			Spostamento del data center nei nuovi locali per l'ottenimento della certificazione AGID di gruppo A	Rilascio certificazione	Qualitativo	entro il 31/12/2021	Strutture della Direzione Generale e della Presidenza
Ente pro-attivo	Sviluppo e messa a regime degli strumenti del ciclo della performance	Miglioramento del ciclo della performance	Redazione del Piano della Performance e della Relazione annuale	Miglioramento della valutazione da parte del Dipartimento Funzione	Qualitativo	certificato di valutazione del Dipartimento Funzione Pubblica	Strutture della Direzione Generale
			Monitoraggio degli obiettivi sperimentali di ciascun centro di responsabilità al fine di sviluppare la cultura della programmazione e della condivisione degli obiettivi di struttura	Redazione di un report di monitoraggio degli obiettivi sperimentali e analisi critica	Qualitativo	100% entro il 31/07/2021	Strutture della Direzione Generale / Area tecnico-scientifica
			Webinar/incontri rivolti ai direttori di struttura per sviluppo cultura della performance anche con l'invito di esperti esterni	N. webinar/incontri	Quantitativo	almeno 3 entro il 31/12/2021	Strutture della Direzione Generale / Area tecnico-scientifica
			Ampliamento funzionalità del sistema di Business Intelligence per la valutazione della performance organizzativa dell'ente attraverso la rappresentazione integrata di nuovi prodotti dell'ente e della contabilità analitica per centri di costo	Numero delle funzionalità introdotte	Quantitativo	Almeno 3 funzioni aggiuntive entro il 31/12/2021	Strutture della Direzione Generale
Azione di supporto	Aggiornamento contabile dell'ente	Attuazione di un nuovo sistema contabile	Emanazione nuovo regolamento di amministrazione e contabilità dell'ente per l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale e la gestione del Bilancio classificato in programmi/missioni/centri di	Delibera del CdA nuovo regolamento	Qualitativo	entro il 31/12/2021	Direzione Generale / Area operativa amministrativa
			Messa in produzione del nuovo sistema contabile integrato SIGLA ai fini di una gestione in parallelo con il sistema contabile in uso	Manuale di produzione	Qualitativo	entro il 31/12/2021	Strutture della Direzione Generale / Area operativa amministrativa

Ente pro-attivo	Reingegnerizzazione dei processi in funzione della trasformazione digitale	Monitoraggio dei processi digitalizzati	Informatizzazione del processo relativo ai concorsi per la ricerca del personale e per le progressioni di carriera	Quantità delle azioni del processo informatizzate	Quantitativo	almeno il 70% delle azioni	Strutture della Direzione Generale / Area operativa amministrativa
			Integrazione delle piattaforme abilitanti (SPID, PagoPa, etc.) nei sistemi informativi dell'ente secondo la normativa su Amministrazione Digitale	Numero piattaforme integrate	Quantitativo	almeno 2 integrazioni	Strutture della Direzione Generale
			Rafforzamento delle competenze manageriali a supporto della transizione al digitale anche in relazione allo sviluppo del Lavoro Agile	N. Corsi di formazione per acquisizione competenze manageriali per la trasformazione digitale	Quantitativo	almeno 4 corsi di formazione per il personale ISS	Area operativa amministrativa
			Protocollo. Gestione Protocollo Generale dell'Ente. Ampliamento delle modalità informatiche ed automatizzate di gestione documentale (CAD)	N. processi dematerializzati al fine della conservazione digitale	Quantitativo	Almeno 2 processi completi	Area operativa amministrativa
Ente pro-attivo	Aggiornamento e potenziamento dell'infrastruttura strumentale dell'Istituto Superiore di Sanità	Livello di riconversione dell'infrastruttura strumentale	Acquisizione nuovi strumenti o sostituzione di preesistenti, in una o più delle aree tecnologiche dell'ISS per la razionalizzazione dell'utilizzo di tecnologie ad alto costo	Attuazione Piano biennale degli acquisti relativamente alle strumentazioni scientifiche di importo > o uguale ad euro 40,000	Quantitativo	Attuazione di almeno il 70%	Area operativa amministrativa
			Acquisizione nuovi strumenti per la sostituzione di preesistenti, nelle vari laboratori dell'ISS per il rinnovamento della strumentazione di base dei laboratori al fine di migliorare l'attività in termini di qualità e sicurezza	Attuazione del Piano di ricognizione di acquisto di strumentazione scientifica di base	Quantitativo	Attuazione di almeno il 80%	Area operativa amministrativa
Azione di supporto	Ristrutturazioni e riconversioni aree e spazi da destinare alla ricerca scientifica	Attuazione della programmazione	Riconversione area per sviluppo sistema unico di stoccaggio frigo-congelatori	Attività da svolgersi nel rispetto delle tempistiche	Qualitativo	entro il 31/12/2021	Strutture della Direzione Generale
			Riconversione area per destinazione esclusiva a uso laboratorio	Rispetto dei tempi di riconversione programmati	Qualitativo	entro il 31/12/2022	Strutture della Direzione Generale
			Realizzazione di una area BSL3 per attività correlate con l'emergenza Covid-19	Attività da svolgersi nel rispetto delle tempistiche	Qualitativo	entro il 31/12/2021	Strutture della Direzione Generale

## Dalla Performance organizzativa alla performance individuale

---

La ricaduta degli obiettivi generali e di performance organizzativa sarà, secondo **un processo a cascata**, affidata a tutti i centri di responsabilità, a partire dalla dirigenza amministrativa per comprendere tutta la struttura tecnico/scientifica. La previsione statutaria, ex art.14, individua, nell'ambito dell'organizzazione dell'area operativa tecnico - scientifica, i Centri, i Dipartimenti e i Servizi tecnico-scientifici quali unità organizzative fondamentali dell'Istituto, a loro volta articolati all'interno in reparti, con la responsabilità dell'attuazione degli obiettivi che costituiscono il "core" della programmazione annuale del presente Piano.

Per sviluppare la responsabilizzazione e la collaborazione al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa dell'ente il primo obiettivo è stato quello di coinvolgere i responsabili delle unità organizzative nella definizione degli indicatori e target, più o meno sfidanti.

Gli obiettivi e gli indicatori, così definiti, saranno conferiti sia ai responsabili dei Centri, Dipartimenti, Servizi ma anche ai responsabili dei reparti, con impegno di informazione e coinvolgimento di tutto il personale per far accrescere la partecipazione interna e dare più rilevanza alla relazione e al lavoro di gruppo. L'accrescimento della cultura della performance organizzativa sarà accompagnato anche da un percorso formativo come evidenziato da alcuni degli obiettivi presentati nel Piano. Il monitoraggio semestrale e la valutazione finale avverrà attraverso l'elaborazione di una scheda riassuntiva per centro di responsabilità, di cui si fornisce un facsimile:



SCHEDA MONITORAGGIO/VALUTAZIONE ATTIVITA' AREA TECNICO SCIENTIFICA - periodo		
<b>STRUTTURA</b>		
Obiettivo strategico di riferimento 1	Organizzazione aperta ai cittadini, enti, istituzioni italiane ed europee e tutti gli stakeholder anche come supporto per l'immagine dell'Italia nel mondo	
Obiettivo operativo annuale		
Sintesi attività svolte nel periodo di riferimento (descrizione in modalità elenco)		Peso
		Target
Indicatori di riferimento 1		
Indicatori di riferimento 2		
Obiettivo strategico di riferimento 2	Leader autorevole e indipendente in Italia in Europa e nel mondo per le attività di monitoraggio, di regolazione, valutazione e di controllo per la salute e di formazione e informazione in sanità pubblica	
Obiettivo operativo annuale		
Sintesi attività svolte nel periodo di riferimento (descrizione in modalità elenco)		Peso
		Target
Indicatori di riferimento 1		
Indicatori di riferimento 2		
Obiettivo strategico di riferimento 3	Ente pro-attivo in grado di supportare l'evoluzione del SSN con evidenze e proposte innovative	
Obiettivo operativo annuale		
Sintesi attività svolte nel periodo di riferimento (descrizione in modalità elenco)		Peso
		Target
Indicatori di riferimento 1		
Indicatori di riferimento 2		
Obiettivo strategico di riferimento 4	Snodo strategico per la ricerca italiana nel campo della salute	
Obiettivo operativo annuale		
Sintesi attività svolte nel periodo di riferimento (descrizione in modalità elenco)		Peso
		Target
Indicatori di riferimento 1		
Indicatori di riferimento 2		
Obiettivo strategico di riferimento 5	Pilastro e nodo essenziale delle reti della sanità pubblica italiana, europea ed internazionale	
Obiettivo operativo annuale		
Sintesi attività svolte nel periodo di riferimento (descrizione in modalità elenco)		Peso
		Target
Indicatori di riferimento 1		
Indicatori di riferimento 2		
<b>ATTIVITA' STRAORDINARIA</b>		
Sintesi attività svolte nel periodo di riferimento (descrizione in modalità elenco) relative ad emergenza COVID-19		Peso
		Target
Indicatori di riferimento 1		
Indicatori di riferimento 2		

Anche il percorso relativo alla valutazione e misurazione della performance individuale, risente del processo di evoluzione del ciclo della performance. Infatti, partendo da una valutazione individuale riferita ai soli dirigenti amministrativi, si intende sviluppare una valutazione di performance collegata al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali attraverso la contribuzione assicurata alla performance dell'ente da parte dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate, oltre che ai comportamenti professionali e organizzativi.

La recente emanazione della normativa in materia di lavoro agile che prevede l'introduzione del "Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), spinge verso la necessità di introdurre una serie di nuovi strumenti di riorganizzazione del lavoro tali da dover procedere celermente alla revisione dell'attuale Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance ai fini del suo adeguamento:

- a) nella sezione concernente la valutazione della performance individuale del personale dirigenziale, per la revisione delle competenze manageriali orientate alle novità in tema di trasformazione digitale, e ad una maggiore condivisione degli obiettivi di ufficio con il proprio personale;
- b) nella sezione relativa alla valutazione dei Capi struttura e Capi reparto, in qualità di manager di team di lavoro responsabili di progetti specifici.

Il 2021 sarà quindi orientato verso tale evoluzione attraverso i confronti con le OO.SS. al fine di perseguire lo sviluppo completo della performance organizzativa delle strutture tecnico-scientifico che coinvolgerà, come già evidenziato, oltre Dipartimenti e i Centri, fino alla loro suddivisione in reparti, e i Servizi, oltre che sullo sviluppo della valutazione relativamente alle competenze tecniche ed interdisciplinari dei propri responsabili di struttura per diventare veri lavoratori resilienti sempre pronti ai cambiamenti. Pertanto:

A seguito dell'approvazione del Piano della Performance 2021 con un processo «cascade»

responsabili dei Dipartimenti/Centri /Servizi condivideranno gli obiettivi trasversali dell'Ente con tutte le unità organizzative fino al livello dei reparti, con l'impegno di condivisione con tutto il personale

Al contempo, le singole strutture, in via sperimentale, applicheranno gli indicatori degli obiettivi di dettaglio, così come sono stati proposti, con il fine di sviluppare un'analisi critica dei risultati ottenuti coinvolgendo sempre tutto il personale

Il dettaglio delle modalità di valutazione della performance organizzativa e comportamentale dei responsabili di struttura, sarà esplicitato nel Sistema di misurazione e valutazione della performance. L'andamento degli obiettivi verrà monitorato nel corso dell'esercizio attraverso una verifica semestrale al cui esito è, eventualmente, connesso l'avvio di azioni correttive.

La performance individuale del restante personale sarà considerata quale contributo fornito dai dipendenti alla quota di performance organizzativa assegnata all'unità organizzativa di appartenenza, e dovrà servire a valorizzare il ruolo dei dipendenti, a favorire la loro crescita professionale e a responsabilizzare tutti i livelli nel raggiungimento degli obiettivi dell'ente.



## SEZIONE - PIANO ORGANIZZATIVO LAVORO AGILE - POLA

---

## PARTE 1 LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

In premessa preme sottolineare che nella fase precedente il periodo emergenziale l'ISS non utilizzava la modalità di lavoro agile e non disponeva di un regolamento ad hoc.

In attuazione delle disposizioni adottate con deliberazione del Consiglio dei Ministri in data 31 gennaio 2020 e con i decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri di concerto con il Ministro della Salute in data 25 febbraio 2020 e della Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri in data 25 febbraio 2020, l'Istituto Superiore di Sanità con circolare del 4 marzo 2020 ha attivato una speciale modalità di lavoro agile domiciliato che poi, via via con altre circolari, in attuazione della normativa nazionale, si è trasformata nell'attuale fase di smart working di transizione verso una modalità di lavoro agile definitiva in corso di definizione.

Con l'evolversi della pandemia da COVID-19 il ricorso a tale modalità di lavoro è stato così stringente al punto che, ai sensi dell'art. 87, comma 1 del Decreto legge 17 marzo 2020 n. 18 è divenuta la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni. La platea dei lavoratori agili dell'ente ha raggiunto numeri via via più estesi (mediamente nel 2020 il 50,7% dei lavoratori che possono svolgere attività in lavoro agile ha usufruito dello smart working), tutto ciò considerando le funzioni strategiche dell'ISS nella lotta alla pandemia.

Ciò premesso, si pone l'accento sulla pianificazione operativa della disciplina di attuazione del lavoro agile, messa a punto mediante il confronto in corso di definizione con le Organizzazioni sindacali su una proposta dell'Amministrazione che disciplina i contenuti minimi dell'accordo tra la parte datoriale ed il personale ISS interessato ad usufruire di tale modalità flessibile del rapporto di lavoro.

Nel documento elaborato si definisce il **lavoro agile** come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, diversa dal telelavoro, che viene stabilita mediante accordo delle parti per l'esecuzione della prestazione lavorativa in maniera flessibile e senza una postazione fissa. L'attività lavorativa potrà, infatti, essere espletata da remoto, in luoghi esterni all'Ente, diversi dalla consueta sede di assegnazione, fermo restando che qualsivoglia ubicazione non dovrà esporre a rischio, anche solo potenziale, la tutela del lavoratore e la riservatezza dei dati trattati. La sede prescelta dovrà essere comunicata all'ISS ai fini dell'attivazione contrattuale della copertura INAIL normativamente prevista per il lavoratore in servizio.

## PARTE 2 MODALITA' ATTUATIVE

### **1. Scelte organizzative (mappatura attività in LA): ALLEGATO 1**

#### **2. Scelte tecnologiche**

Nella fase iniziale dell'emergenza Covid-19 si è cercato di individuare soluzioni tecnico-operative di organizzazione del lavoro da remoto immediatamente fruibili da tutta la platea del personale dell'ente, privilegiando l'impiego di applicativi hardware e software già esistenti e rimettendo ai singoli lavoratori l'onere di impiegare i propri devices nell'espletamento della prestazione lavorativa "domiciliata". Ciò nonostante, è stato diffuso un manuale operativo per la connessione al pc da remoto, resa sicura tramite collegamento alla rete VPN dell'ISS. Nei mesi successivi la diffusione nell'utilizzo di strumenti digitali si è accelerata notevolmente. L'adozione del lavoro agile, innescata dall'emergenza sanitaria, ha rappresentato un vero salto evolutivo. Sono stati complessivamente acquistati dai Dipartimenti, Centri, Servizi e Uffici Amministrativi dell'Istituto ulteriori laptop per migliorare il lavoro agile ai propri dipendenti. Si è adottato un sistema professionale per l'accesso da remoto alle risorse informatiche Intranet dell'Istituto, in particolare utilizzando un sistema costituito da una coppia di appliance VPN che consente la connettività contemporanea di 1.000 utenti e può scalare in alta affidabilità fino a 2.500 consentendo una banda passante di 1 Gibit/s. Tale sistema consente l'analisi posturale dell' endpoint che vuole connettersi in VPN alla rete dell'Istituto e ne consente l'accesso solo se sono rispettate precise politiche di sicurezza informatica. La connessione VPN viene stabilita solo attraverso l'autenticazione a due fattori (nome utente, password e token di sicurezza) e limitatamente ad alcuni servizi necessari per il lavoro agile. Inoltre si è incrementato di circa 10 volte l'utilizzo standard degli strumenti di Microsoft 365 per la collaborazione e la condivisione documentale: SharePoint, OneDrive e Teams. Infine, si è potenziato il numero di aule virtuali e capacità di streaming del sistema istituzionale di video conferenza, StarLeaf, che durante l'emergenza epidemiologica COVID-19 è stato dedicato principalmente ad attività di coordinamento e collaborazione con le Regioni e con gli altri organi del Servizio Sanitario Nazionale.

#### **3. Scelte formative per il personale, anche dirigenziale**

Dall'inizio dell'emergenza e per tutto il corso del 2020 (baseline) sono stati sospesi o annullati tutti gli eventi interni e ogni attività di formazione in aula, anche obbligatoria. La formazione è stata effettuata in modalità a distanza. Le principali attività in questo ambito sono state:

- Incontri informativi e formativi in teleconferenza in tema di sicurezza SARS-CoV-2 con il personale delle varie strutture.
- Incontri formativi per la gestione di specifiche attività.
- Implementazione del Corso emergenza Covid-19 sulla sicurezza sul luogo di lavoro.

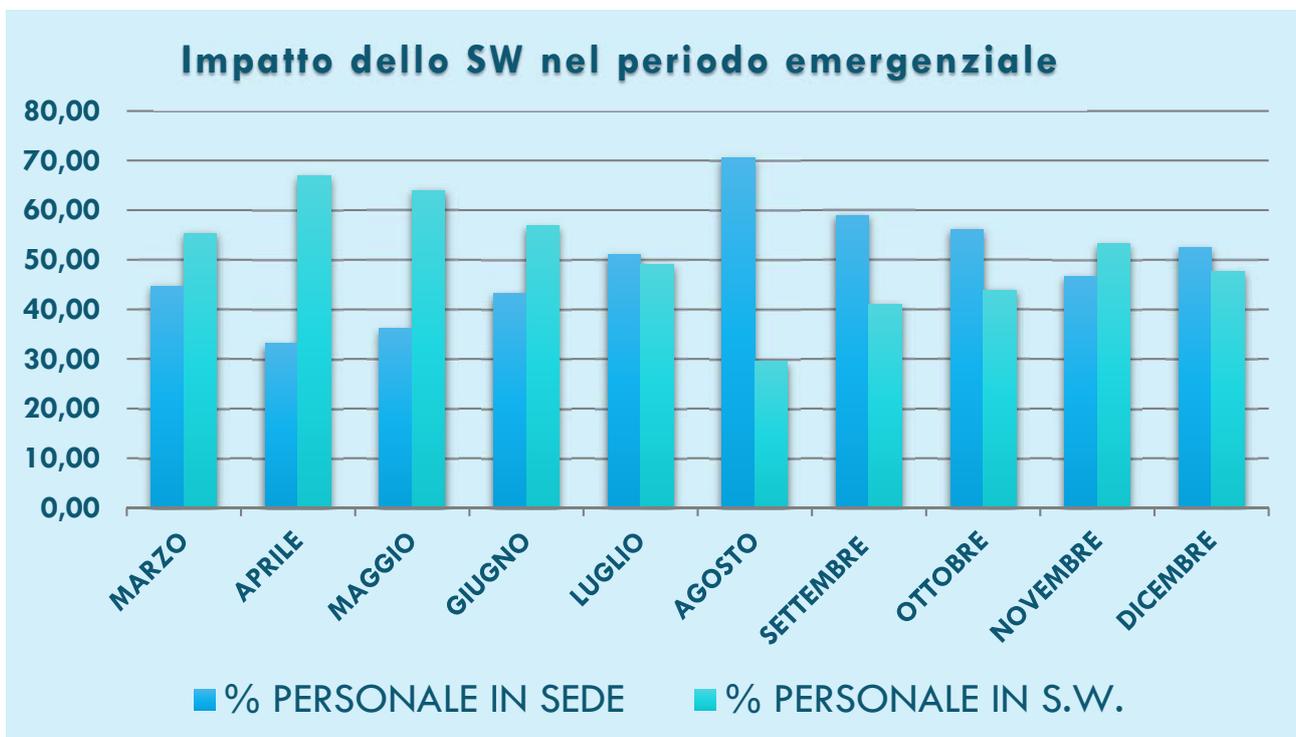
### **ALLEGATO 2 (Vedi piano formativo per il personale dipendente)**

#### 4. Scelte logistiche di ridefinizione degli spazi di lavoro

Per il mantenimento di una corretta gestione del contesto emergenziale di riferimento è stato indispensabile assicurare un accesso vincolato e contingentato del personale per contenerne la presenza secondo eventuali andamenti crescenti in accordo con l'andamento epidemiologico della regione Lazio e con le indicazioni delle Autorità competenti; i Direttori di struttura, in accordo con il personale, hanno definito i piani di presenza con cadenza mensile, all'interno dei quali sono state inserite le aree di lavoro utilizzate e gli spazi comuni; i Direttori di struttura hanno predisposto dei registri presenze aggiornabili dal personale, anche quotidianamente, nel rispetto delle attività scientifiche individuali e di supporto ai gruppi di ricerca; gli stessi Direttori di Struttura, insieme al RSPP, hanno valutato i parametri e le disposizioni per un utilizzo idoneo dei locali e dei laboratori programmandone l'operatività eventualmente secondo un piano di rotazione in coerenza anche con quanto definito nel Piano ISS "Indicazioni per l'organizzazione delle misure di prevenzione e protezione –emergenza Covid-19".

Nell'ottica di una nuova organizzazione del lavoro, dettata prima dall'impellenza di gestire l'emergenza pandemica, poi estesa al fine di consentire una migliore fruizione degli ambienti di lavoro, sono state adoperate le seguenti misure relative all'organizzazione dell'orario di lavoro:

- utilizzo del lavoro in modalità agile, per tutte quelle attività suscettibili di efficace realizzazione a distanza in applicazione alla mappatura delle attività ex art. 263 del decreto Rilancio;
- blocco delle attività convegnistiche, delle riunioni e dei corsi in presenza ed utilizzo di piattaforme web di videoconferenza per attività a distanza;
- possibile utilizzo della turnazione in modalità organizzativa verticale;
- contenimento delle missioni, autorizzabili per i soli casi di estrema necessità e non rinviabili;
- riorganizzazione delle funzioni operative per ridurre gli spostamenti interni del personale, limitandoli al minimo indispensabile.



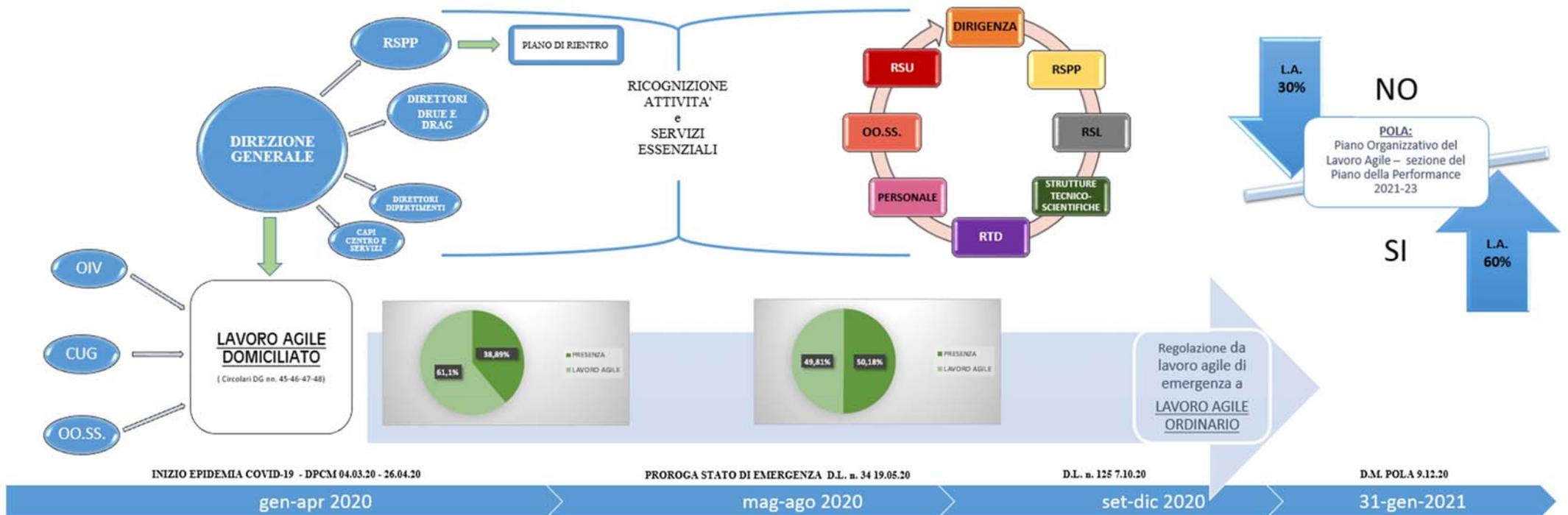
## Piano formativo per il personale dipendente

	2021					
<b>TEMATICA</b>	<b>Accompagnamento all'introduzione dello smart working nelle Pubbliche Amministrazioni</b>	<b>Lo smart working come strumento per il cambiamento organizzativo: caratteristiche, sfide e prospettive</b>	<b>Percorso di transizione al digitale: acquisire le competenze digitali</b>	<b>Riorganizzazione dell'ambiente di lavoro secondo i processi di innovazione digitale</b>	<b>Performance e risultato in ottica smart: Lavoro Agile e SMVP</b>	<b>La trasformazione digitale: redazione del Piano triennale per l'Informatica</b>
<b>DESTINATARI</b>	n. 64 tra dirigenti amministrativi e direttori scientifici	Personale dirigenziale e non dirigenziale	tutto il personale dipendente	n. 64 tra dirigenti amministrativi e direttori scientifici	Dirigenti e funzionari che svolgono attività lavorative connesse alla gestione delle risorse umane e/o al ciclo della performance.	RTD/ personale ICT e collaboratori delle strutture coinvolte.
<b>CORSO DI INTERESSE</b>	<u>corso base SNA</u>	<u>corso base SNA</u>	<u>corso base SNA</u>	Corso di formazione e-learning	Workshop DFP	Corso iniziale su convenzione/accordo con POLITECNICO MI

	2022				
<b>TEMATICA</b>	<i>La gestione del lavoro agile nella P.A.: prospettive evolutive</i>	<i>Piano di trasformazione digitale della PA: piattaforme abilitanti ed ecosistema</i>	<i>Performance e risultato in ottica smart: Lavoro Agile e SMVP</i>	<i>La trasformazione digitale: redazione del Piano triennale per l'Informatica</i>	<i>Il lavoro agile come strumento per il cambiamento organizzativo: nuova governance e public management</i>
<b>DESTINATARI</b>	Personale dirigenziale e non dirigenziale	Dirigenti e collaboratori delle aree ICT che operano nei seguenti ambiti: programmazione, gestione progetti, controllo di gestione, gestione acquisti, pianificazione strategica, sicurezza e privacy	Dirigenti e funzionari che svolgono attività lavorative connesse alla gestione delle risorse umane e/o al ciclo della performance.	RTD/ personale ICT e collaboratori delle strutture coinvolte.	n. 64 tra dirigenti amministrativi e direttori scientifici
<b>CORSO DI INTERESSE</b>	<u>corso avanzato</u>	Corso SNA in collaborazione con Dipartimento per la Trasformazione Digitale	corso di aggiornamento e workshop DFP	<u>corso avanzato</u>	<u>corso avanzato</u>

	2023
TEMATICA	offerta formativa di aggiornamento al catalogo corsi proposto nel biennio
DESTINATARI	Personale dirigenziale e non dirigenziale
CORSO DI INTERESSE	corso avanzato/workshop di aggiornamento

## PARTE 3 SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE



L'emergenza Covid-19 ha imposto una nuova modalità di concezione e fruizione del lavoro, imponendo all'Amministrazione una revisione degli spazi fisici normalmente concepiti come "locus" di lavoro e rivalutando i servizi essenziali erogati dall'Ente. Per far ciò, l'ISS ha rivalutato la misura del contributo personale dei lavoratori in un'ottica di rinnovata organizzazione del lavoro, finalizzata non solo a consentire la tutela della salute dei propri dipendenti, attuando tutte le misure di distanziamento sociale ed integrando la policy interna di prevenzione e sicurezza, dotandosi di un piano di rientro in costante monitoraggio e del sussidio di ogni dispositivo di protezione individuale normativamente previsto, ma anche promuovendo l'attivazione dello "smart working domiciliato" durante il lockdown come strumento di conciliazione dei tempi di vita e lavoro di tutto il personale dell'Ente. Si è trattato di un adempimento obbligato, imposto sin dai primi DPCM emessi dal governo per gestire l'emergenza pandemica, ripreso quale modalità operativa anche dal D.l. n. 34/2020.

I vertici dell'ISS, coinvolti in prima linea dal MINSAL e dal CTS insieme al governo nella pianificazione delle misure di sicurezza per la gestione dell'emergenza Covid, hanno cercato di fornire subito una risposta pratica al problema informativo ed organizzativo del lavoro del personale dell'ente. Infatti, in prima battuta la Direzione generale, previa consultazione con i dirigenti delle direzioni centrali DRUE – DRAG ed il RSPP, responsabili del personale competenti per materia, ha predisposto una circolare interna prot. n. 5452 del 24.02.2020. con le misure di emergenza e le raccomandazioni per la sicurezza rivolta a tutto il personale. La Direzione generale ha dato anche informativa sulla Direttiva n. 1/2020 del 25.02.2020 adottata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione per la gestione dell'emergenza epidemiologica ed ha, altresì, attivato presso il Servizio di Sorveglianza sanitaria in collaborazione con il Dipartimento Malattie Infettive un *infopoint* a disposizione di tutti i dipendenti per rispondere a tutti i quesiti concernenti l'argomento.

In concomitanza con la circolare n. 1/2020 del Dipartimento della Funzione Pubblica la Direzione generale, con le circolari del 4.03.20 nn. 45 e 46, n. 47 del 9.03.20 e n. 48 del 12.03.2020, ha di seguito avviato in via emergenziale il lavoro agile domiciliato per tutti i dipendenti non adibiti ad attività incompatibili con lo svolgimento da remoto, escludendo l'espletamento in presenza dei servizi essenziali dell'ente. Per la gestione delle domande di personale interessato è stato costituito un gruppo di lavoro che ha eseguito le operazioni di profilazione dei dati e trasmissione della documentazione all'Ufficio del trattamento giuridico, che ha curato la gestione delle pratiche contrattuali INAIL.

Poste le esigenze strutturali ed organiche dell'ente, sono stati interpellati i Direttori delle strutture, cui è stata rimessa la valutazione di compatibilità delle attività e l'autorizzazione all'espletamento della modalità agile di lavoro del personale afferente alle proprie UU.OO.

A tal proposito, è stata adottata dalla Direzione generale anche la circolare prot. n. 15506 del 28.04.20 in adeguamento al D.P.C.M. del 26 aprile 2020. Inoltre, il 22.05.20 è stato diramato al personale il Piano ISS "Indicazioni per la organizzazione delle misure di prevenzione e protezione Emergenza Covid-19", condiviso con le OO.SS., piano che fa proprie ed organizza ulteriormente la vita dell'Istituto.

Ancora con l'aggiornamento dei Dpcm della Presidenza del Consiglio e delle direttive e circolari della Funzione Pubblica sulla novellata previsione di applicazione del lavoro agile al 50% del personale, tutte le Strutture sono state coinvolte in una ridefinizione sia delle attività da inserire nel computo dei servizi indifferibili che dell'organico di personale da dedicare al lavoro in presenza.

A tal fine, con nota prot. DRUE n. 28791 del 31.08.20, è stata espletata una ricognizione avviata dalla Direzione centrale delle risorse umane ed economiche, cui è seguita la circolare informativa sul Decreto Rilancio e il lavoro agile, prot. DG n. 29734 del 10.09.2020 previa informativa alle OO.SS., alle RSU ed al CUG.

A seguire è stata adottata la nota prot. DG n. 33726 del 23.10.20 sull'innalzamento al 70% del personale da adibire ad attività lavorative in modalità agile, secondo le disposizioni emesse con Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione del 19.10.20. Non è mancato da parte della Direzione generale e del RSSP l'aggiornamento al "Piano ISS Indicazioni per la organizzazione delle misure di prevenzione e protezione Emergenza Covid-19" condiviso con le OO.SS., le RSU e gli RLS, cui anche nel 2021 si continuerà ad apportare modifiche in base ai dati di analisi e monitoraggio raccolti.

Infine, ma non meno importante, in ossequio alla Circolare MINSAL è stata avviata una campagna gratuita di vaccinazione antinfluenzale a tutto il personale ISS, promossa presso il Servizio di sorveglianza sanitaria ISS, come disposto da nota prot. DG n. 34223 del 28 ottobre 2020.

## Comitati unici di garanzia (CUG)

Il CUG ha considerato che lo smart working può rappresentare un'opportunità per coniugare produttività ed efficienza con un migliore livello di benessere dei lavoratori. È stato rimarcato che lo smart working dovrebbe essere basato sull'instaurarsi di un particolare rapporto fiduciario tra datore di lavoro e dipendente. In accordo con il CUG si è evidenziato che la flessibilità tipica del lavoro agile, unita agli aspetti di opportunità di conciliare produttività e benessere, rapporto fiduciario e autonomia organizzativa, rappresentano altrettanti cardini dello smart working, nonché i principali elementi distintivi tra quest'ultimo e il telelavoro.

Si ritiene importante prevedere, inoltre, una fase pilota del progetto, allo scopo di "testare" il nuovo regolamento per un periodo di prova (ad esempio di 6-12 mesi), e renderlo poi operativo in una fase definitivamente post-emergenziale. Il ricorso ad una fase pilota consentirebbe anche di verificare in maniera più puntuale le migliori modalità di svolgimento dello smart working (ad esempio, fissando un tetto massimo di giorni mensili e non settimanali, nell'ottica della già richiamata flessibilità dell'attività di ricerca), anche prendendo spunto da quanto proposto da altre amministrazioni pubbliche in situazioni pre-pandemia.

Un ulteriore contributo del CUG alla tematica è stato dato, recentemente, con il webinar "Parliamo di Smart Working" organizzato dal Comitato Unico di Garanzia e lanciato sulla piattaforma Starleaf lo scorso 17.12.2020, per affrontare le problematiche del lavoro agile emerse durante il lockdown e provare a ragionare su una nuova cultura del lavoro che sia orientata alla tutela ed al benessere delle lavoratrici/tori; infine, in data 13-18.01.2021 il CUG ha avviato anche un'indagine preliminare, differenziata per genere, sul soddisfacimento del personale in *smart working* in un'ottica di benessere organizzativo. È importante tuttavia osservare che tale indagine preliminare ha riguardato lo *smart working* "emergenziale", ed i suoi risultati non sono pertanto immediatamente trasferibili allo *smart working* ordinario. Una sintesi dei risultati è allegata a questo documento, mentre le analisi finali saranno pubblicate a breve sul sito dell'ISS. Rilevazioni più approfondite del livello di benessere dei lavoratori in *smart working* potranno essere oggetto di futuri sondaggi.

## Organismi indipendenti di valutazione (OIV)

L'OIV, che nella sua relazione del 9 dicembre 2020 aveva manifestato la propria soddisfazione per il lavoro svolto durante la pandemia, pur non proponendo indicatori specifici per il lavoro agile, suggerisce di rafforzare l'organizzazione del lavoro secondo modelli incentrati sul raggiungimento degli obiettivi e dei risultati, adeguando i sistemi di monitoraggio e controllo interno ed individuando specifici indicatori per verificarne l'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati.

Indica importanti trasformazioni da attuare, quali:

- una nuova cultura manageriale e modelli organizzativi fondati sulla definizione di processi e indicatori;
- una maggiore autonomia e capacità decisionale unite ad una crescente flessibilità riconosciuta ai lavoratori;
- lo sviluppo di relazioni professionali fondate sulla fiducia e sulla gestione intelligente del lavoro;
- la massima comunicazione e condivisione delle informazioni e dei sistemi tecnologici ed organizzativi;

Conseguentemente l'ente dovrebbe:

- definire progetti di smart working partendo da una mappatura dei processi e dalla focalizzazione delle attività connesse, distinguendo tali attività in ragione delle loro caratteristiche e del grado di mobilità;
- tenere conto delle caratteristiche comportamentali dei lavoratori;
- prevedere sia nel Piano della performance, sia nel Sistema di misurazione e valutazione della Performance le modalità applicative del telelavoro e del lavoro agile, declinando obiettivi tarati ed adeguati ad una realtà nuova e più complessa;
- valutare, nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa ed individuale, le capacità innovative dei dirigenti in materia organizzativa, nella gestione delle relazioni con i collaboratori e nel manifestare la propria capacità di leadership;
- valorizzare le competenze dei singoli e dei gruppi nel team-working;
- responsabilizzare i propri lavoratori e favorire relazioni fondate sulla fiducia.

Si renderà pertanto necessario predisporre un sistema di monitoraggio che consenta di ottenere una valutazione complessiva dei risultati conseguiti in termini di obiettivi raggiunti nel periodo considerato e/o la misurazione della produttività delle attività svolte dai dipendenti e, per valutare i singoli progetti individuali, definire un insieme specifico di indicatori rilevanti, significativi e misurabili rispetto alle proprie caratteristiche strutturali e finalità istituzionali.

## Responsabili della Transizione al Digitale (RTD)

L'analisi del contesto organizzativo dell'ente e la ricognizione delle infrastrutture digitali disponibili a partire dalla baseline del contesto pandemico del 2020, consentono all'amministrazione di pianificare il percorso evolutivo di trasformazione digitale da intraprendere per l'ammodernamento dei processi e sistemi che coinvolgono questo ente di ricerca ed il suo personale. La strategia di digitalizzazione dell'Ente sarà attuata mediante la prossima definizione del Piano di Transizione al Digitale, per la cui stesura, a partire dal 2021, si è reso imprescindibile pianificare attraverso quali direttrici modulare lo sviluppo del lavoro agile.

Preliminarmente sarà allo scopo espletata un'indagine attenta ed accurata sui seguenti aspetti:

- ✓ caratteristiche operative e organizzative delle Strutture dell'ente;
- ✓ grado di digitalizzazione dei servizi;
- ✓ individuazione attività e processi nell'ottica della reingegnerizzazione e della transizione al digitale;
- ✓ fabbisogno di formazione digitale su nuove procedure digitali, per ampliare la capacità di sfruttare al massimo la tecnologia e lavorare sempre più efficientemente (intensificando l'impiego di strumenti di lavoro, strumenti di collaboration: p.e. utilizzo di cloud, Microsoft office 365-teams, starLeaf, ecc.)

È stato avviato un gruppo di lavoro con il mandato di curare la stesura del Piano triennale per la transizione al digitale dell'Ente. I primi passi verso la definizione del progetto sono stati mossi in coda al 2020, con l'individuazione delle risorse hardware e software da implementare, nonché evidenziando quali piattaforme interne ed infrastrutture possono essere mantenute, dopo essere state integrate sui sistemi interni, collegate al protocollo da digitalizzare, ed adeguate ai nuovi standard di sicurezza informatica o migrate su differenti tecnologie più innovative.

Dalla costruzione iniziale del cronoprogramma e dalla mappatura delle attività da integrare in chiave tecnologica sarà possibile ricavare i primi percorsi di digitalizzazione dei sistemi e dei processi interni alle singole Strutture. Si partirà, in fase sperimentale, col progetto pilota di profilazione e protocollazione informatizzata delle domande di partecipazione alle selezioni interne, - successivamente da estendere anche ai concorsi pubblici, reingegnerizzando in chiave telematica il lavoro operativo gestito per il reclutamento delle risorse umane dall'Ufficio Reclutamento Borse di Studio e Formazione dell'Istituto (al cui fine si utilizzerà in riuso la piattaforma SIGLA del CNR). A seguire, sarà avviato il processo di conservazione digitale dei documenti per tutte le Strutture dell'ente, con l'informatizzazione del protocollo centrale e la digitalizzazione dei flussi pec in entrata ed in uscita dal sistema ed in secondo luogo sarà possibile anche la protocollazione interna dei workflow propri delle varie UU.OO. dell'ISS.

Da gennaio 2021, inoltre, sarà completata l'anagrafica centralizzata dell'ISS e sarà integrata con gli altri applicativi e piattaforme interne: es. gestione presenze; protocollo; gestione richieste di intervento servizio informatico "Grisi"; etc... La dematerializzazione sarà avviata per fasi e gruppi di uffici/strutture, coinvolgendo il personale di riferimento nell'impiego di un sistema gestionale sulla tenuta documentale (quale ad es. MODIX), che dovrebbe essere ingegnerizzato come gestionale di tutti i processi in uso nelle singole UU.OO. dell'ente. I primi sistemi da implementare secondo l'impiego della tecnologia di autenticazione SPID saranno PagoPA per l'espletamento dei servizi amministrativi di contabilità e ragioneria e la piattaforma di accreditamento degli utenti esterni per l'accesso al catalogo dei servizi a terzi. Sarà anche implementato il ricorso a IDEM, un sistema di autenticazione federata, analogo a SPID, che consente ai ricercatori l'accesso alle riviste ed ai periodici scientifici con l'utilizzo della rete scientifica GARR, cui aderiscono molti altri EPR ed Università.

È ipotizzabile che nel 2022 sarà completata la migrazione di tutte le piattaforme su un unico sistema di autenticazione accentrata che garantisca il rispetto degli standards di sicurezza normativamente imposti da AgID. Non appena sarà espletata la ricognizione completa delle attività e dei processi interni a tutte le strutture ISS sarà possibile, inoltre, avviare la costruzione di un datawarehouse che raccolga tutte le evidenze di dati elaborati nei database provenienti da ciascun servizio/ufficio, di modo che gli stessi dati normalizzati e resi stabili consentiranno di ricostruirne le procedure in maniera funzionale.

Per quanto concerne il collegamento tra transizione digitale ed il piano di attuazione e sviluppo del lavoro agile, si pianifica l'acquisto di dispositivi elettronici ICT già configurati, che potranno essere impiegati sia da remoto che in presenza, oltre all'acquisto di chiavette usb crittografate. A tal proposito, per il passaggio dalla postazione fisica a quella virtuale, è in progetto la virtualizzazione del desktop (VDI) ed, in tempi brevi, anche per lo svolgimento del lavoro agile sarà consentito il login per la tracciatura degli accessi al sistema. Successivamente sarà ampliata la virtualizzazione dei postoperatori - softphone, modalità agile di interesse per l'operatività del lavoro di centralinisti e telefoni verdi (es. CNT).

Altro step fondamentale per la piena realizzazione della transizione al digitale dell'ente sarà progettare adeguati percorsi di formazione per sviluppare le competenze digitali, nonché in materia di sicurezza informatica dei contenuti ICT. Tali percorsi di formazione obbligatoria saranno rivolti a tutto il personale, anche dirigenziale, e per agevolarne la fruizione online sarà impiegata la piattaforma FAD.

## PARTE 4 PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>							
<b>CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE</b>	<b>Adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto all'introduzione del LA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema di Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi</li> </ul>	<p><i>Coinvolgimento del Servizio di pianificazione e controllo di gestione nella raccolta e definizione degli obiettivi triennali ed annuali per la costruzione del sistema</i></p>	<p><i>Coinvolgimento parziale delle strutture scientifiche e degli uffici amministrativi e di supporto nella definizione di obiettivi comuni alle strutture /ai gruppi rappresentativi di strutture per delineare la performance organizzativa dell'ente. Monitoraggio sulla condivisione degli obiettivi trasversali dell'ente tra responsabili delle UU.OO. e singoli gruppi di lavoro/reparti. Avvio fase sperimentale sull'applicazione degli indicatori per gli obiettivi di dettaglio delle singole strutture</i></p>	<p><i>Coinvolgimento di tutte le UU.OO. dell'ente nella pianificazione, nel monitoraggio e nella rendicontazione degli obiettivi di performance organizzativa dell'ente e di dettaglio dei gruppi individuali di lavoro.</i></p>	<p><i>Integrazione dei documenti programmatici nazionali con quelli dell'ente (Linee Guida per la Ricerca, PTA, Piano dei fabbisogni, Bilancio di previsione, Piano della performance, PTPCT, Piano triennale di azioni positive CUG, Piano triennale di transizione al digitale)</i></p>	
	<b>Miglioramento del clima organizzativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinamento organizzativo e di un Monitoraggio del LA</li> </ul>	<p><i>Non è ancora completamente definito il regolamento per lo sw ordinario, ma si è impiegato il lavoro agile in modalità semplificata</i></p>	<p><i>Definizione Regolamento. Nomina di gruppo tecnico di lavoro cui affidare coordinamento e monitoraggio del LA e istituzione dell'Osservatorio Paritetico</i></p>	<p><i>Rendere il LA strutturato in maniera efficace e rispondente alle esigenze del personale della ricerca</i></p>	<p><i>Istituire nell'ambito dell'ufficio del trattamento giuridico del personale una sezione ad hoc dedicato al lavoro agile</i></p>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Help desk informatico dedicato al LA</li> </ul>	<p><i>Non è stato sviluppato</i></p>	<p><i>In previsione su disponibilità di personale con competenze ICT</i></p>	<p><i>Strutturare help desk informatico automatizzato</i></p>	<p><i>Verificare la necessità di implementazione di risorse dedicate</i></p>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi di benessere organizzativo</li> </ul>	<p><i>Il CUG ha condotto una prima indagine preliminare sullo stato di benessere durante lo sw emergenziale</i></p>	<p><i>Previsione del Piano di azioni positive</i></p>	<p><i>Piano per il benessere organizzativo (Direzione AG)</i></p>	<p><i>Sportello dedicato</i></p>	

SALUTE PROFESSIONALE						
OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
<b>Adeguatezza dei profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Competenze direzionali:</b> % dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di LA nell'ultimo anno;</li> <li>% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare i collaboratori</li> </ul>	5% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di LA nell'ultimo anno; 20% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare i collaboratori	30% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di LA nell'ultimo anno; 40% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare i collaboratori	70% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di LA nell'ultimo anno; 60% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare i collaboratori	100% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di LA nell'ultimo anno; 80% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare i collaboratori	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Competenze organizzative:</b> % lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del LA nell'ultimo anno % lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi</li> </ul>	10% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del LA nell'ultimo anno; 30% lavoratori che lavorano per obiettivi e/o progetti e/o per processi	30% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del LA nell'ultimo anno; 40% lavoratori che lavorano per obiettivi e/o progetti e/o per processi	70% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del LA nell'ultimo anno; 60% lavoratori che lavorano per obiettivi e/o progetti e/o per processi	100% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del LA nell'ultimo anno; 80% lavoratori che lavorano per obiettivi e/o progetti e/o per processi	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Competenze digitali:</b> % lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al LA nell'ultimo anno;</li> <li>% lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali utili per il LA</li> </ul>	5% lavoratori che hanno partecipato a corsi; 15% lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali utili per il LA	25% lavoratori che hanno partecipato a corsi; 65% lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali utili per il LA	60% lavoratori che hanno partecipato a corsi; 80% lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali utili per il LA	100% lavoratori che hanno partecipato a corsi; 95% lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali	

SALUTE DIGITALE						
OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
<b>adeguatezza delle condizioni hardware e software rispetto a quelle necessarie per consentire lo svolgimento del LA</b>	*N. PC a disposizione per LA	+200 laptop	+200 laptop	+ 400 laptop	Coprire il 70% dei lavoratori agili potenziali	
	• Sistema VPN	SI: coppia di appliance VPN con connessione (previa autenticazione a due fattori) simultanea da remoto da 1000 a 2.500 utenti con banda di connettività di 1 Gbit/s	Mantenere il sistema in aggiornamento/ampliare il target del 2020	Ampliare la banda VPN secondo le evoluzioni del mercato di rete	Verificare gli sviluppi del sistema	
	• Intranet • Sistemi di collaboration	SI (implementati di 10 volte gli standard per impiego di strumenti Microsoft 365 (sharepoint; Onedrive; Teams) e utilizzo piattaforma Starleaf per videoconferenze	Mantenere il sistema in aggiornamento/ampliare il target del 2020	Verificare gli sviluppi del portale ed ampliare i sistemi	Aggiornamento delle tecnologie ICT a supporto	
	• % lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati* % Utilizzo firma digitale tra i lavoratori agili	3% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati; 5% lavoratori dotati di firma digitali	10% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati; 15% lavoratori dotati di firma digitali	20% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati; 30% lavoratori dotati di firma digitali	40% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati; 60% lavoratori dotati di firma digitali	
	• % Applicativi consultabili in LA •% Banche dati consultabili in LA	Tutti gli applicativi e le banche dati sono consultabili tramite connessione sicura VPN	Mantenere in aggiornamento/ampliare il target del 2020	Aggiornamento delle tecnologie ICT a supporto	Implementare applicativi e banche dati digitalizzabili anche per personale dei ricercatori	
	• % Processi LA digitalizzata • % Servizi LA digitalizzati	Integrazione flussi PEC (circa 60 indirizzi) in ingresso e uscita con il protocollo informatico	Aumentare i flussi fino a 120 indirizzi e switchare il 30% dei processi/sevizi	Completare l'integrazione di tutti gli indirizzi e switchare almeno il 60% dei processi/servizi	Completare 100% processi e servizi digitalizzabili	

SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA						
OBBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
<b>Adeguatezza delle risorse economico-finanziarie rispetto quelle necessarie per finanziare l'adeguatezza delle altre condizioni di salute</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• € Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al LA</li> </ul>	0	€ 30.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• € Investimenti in supporti hardware funzionali al LA</li> </ul>	€ 250.000,00	€ 350.000,00	€ 350.000,00	€ 350.000,00	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• € Investimenti in infrastrutture digitali funzionali al LA</li> </ul>	€ 200.000,00	€ 250.000,00	€ 250.000,00	€ 250.000,00	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• € Investimenti in digitalizzazione di processi, progetti e servizi</li> </ul>	€ 100.000,00	€ 250.000,00	€ 250.000,00	€ 250.000,00	
<b>NOTE</b>						

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	<b>QUANTITA'</b>						
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % lavoratori agili effettivi</li> <li>• % lavoratori agili potenziali*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50,73% lavoratori agili effettivi</li> <li>• 90,30% lavoratori agili potenziali*</li> </ul>	Aumentare il livello percentuale raggiunto	Aumentare il livello percentuale raggiunto	Aumentare il livello percentuale raggiunto	
	<b>QUALITA'</b>						
		• % dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile dei propri collaboratori	Non rilevato	Avvio monitoraggio	Implementazione monitoraggio	Mantenimento livello raggiunto	
		• % dipendenti in lavoro agile soddisfatti	L'indagine preliminare ha riscontrato un buon livello di soddisfazione. I risultati dettagliati sono tuttavia ancora in corso di analisi*	Miglioramento livello raggiunto	Miglioramento livello raggiunto	Miglioramento livello raggiunto	
<b>NOTE</b>	*su un campione di n. 971 dipendenti che hanno risposto all'indagine						

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	<b>ECONOMICITÀ</b>						
	<b>RIFLESSO ECONOMICO</b>	• <i>Riduzione di costi</i> (es. utenze / anno; stampe / anno; ecc.)	Non rilevato	Inizio rilevazione dati	Calcolo sperimentale dell'indicatore	Calcolo dell'indicatore	
	<b>RIFLESSO PATRIMONIALE</b>	• <i>Minor consumo di patrimonio</i> a seguito di razionalizzazione spazi (es. minori ammortamenti e minore perdita di valore del patrimonio)	Non rilevato	Inizio rilevazione dati	Calcolo sperimentale dell'indicatore	Calcolo dell'indicatore	
	<b>EFFICIENZA</b>						
	<b>PRODUTTIVA</b>	• <i>Diminuzione assenze</i>	-9,93%	Implementazione monitoraggio	Implementazione monitoraggio	Implementazione monitoraggio	
		• <i>Aumento produttività</i> (es. quantità di pratiche ordinarie lavorate/servizi erogati per ufficio, unità organizzativa, etc.)	Non rilevato	Inizio rilevazione dati	Implementazione monitoraggio	Implementazione monitoraggio	
	<b>ECONOMICA</b>	• <i>Riduzione di costi rapportati all'output del servizio considerato</i> (es. utenze / anno; stampe / anno)	Non rilevato	Inizio rilevazione dati	Implementazione monitoraggio	Implementazione monitoraggio	
	<b>TEMPORALE</b>	• <i>Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie</i>	Non rilevato	Inizio rilevazione dati	Implementazione monitoraggio	Implementazione monitoraggio	
	<b>EFFICIENZA</b>						
	<b>QUANTITATIVA</b>	• <i>Quantità erogata</i> (es. n. pratiche, n. processi, n. servizi; % servizi full digital offerti dalla PA; % comunicazioni tramite domicili digitali)	Non rilevato	Inizio rilevazione dati	Implementazione monitoraggio	Implementazione monitoraggio	
		• <i>Quantità fruita</i> (es. n. utenti serviti)	Non rilevato	Inizio rilevazione dati	Implementazione monitoraggio	Implementazione monitoraggio	
	<b>QUALITATIVA</b>	• <i>Qualità erogata</i> (es. standard di qualità dei servizi erogati in modalità agile, come i tempi di erogazione)	Non rilevato	Inizio rilevazione dati	Implementazione monitoraggio	Implementazione monitoraggio	
		• <i>Qualità percepita</i> (es. % citizen satisfaction di utenti serviti da dipendenti in LA)	Non rilevato	Inizio rilevazione dati	Implementazione monitoraggio	Implementazione monitoraggio	

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	Fonte	
IMPATTI	<b>IMPATTO SOCIALE</b>							
		• + (per lavoratori) riduzione ore per <i>commuting casa-lavoro</i>	- 45 min.	Implementazione monitoraggio	Mantenimento del monitoraggio	Mantenimento del monitoraggio		
		• + (per lavoratori) <i>Work-life balance</i>	878*	Miglioramento dei risultati	Miglioramento dei risultati	Miglioramento dei risultati		
	<b>IMPATTO AMBIENTALE</b>							
		• + (per collettività) minor livello di Emissioni di Co2, stimato su dichiarazione del dipendente rispetto a km casa/lavoro	Non rilevato	Avvio monitoraggio	Implementazione monitoraggio	Mantenimento livello raggiunto		
		• + (per collettività) minore quantità di stampe	Non rilevato	Avvio monitoraggio	Avvio monitoraggio	Mantenimento livello raggiunto		
		• + (per collettività) minore quantità di spazio fisico per uffici	Non rilevato	Avvio monitoraggio	Avvio monitoraggio	Mantenimento livello raggiunto		
	<b>IMPATTO ECONOMICO</b>							
		• + (per lavoratori) € risparmiati per riduzione <i>commuting casa-lavoro</i>	Non rilevato	Avvio del monitoraggio	Implementazione monitoraggio	Mantenimento dei risultati		
		• - (per lavoratori) aumento spese per utenze	Non rilevato	Avvio monitoraggio	Implementazione monitoraggio	Mantenimento dei risultati		
	<b>IMPATTI INTERNI</b>							
		<b>IMPATTO SULLA SALUTE DELL'ENTE</b>	• + (per ente) miglioramento della salute organizzativa	Non rilevato	Avvio del monitoraggio	Implementazione monitoraggio	Mantenimento dei risultati	
			• + (per ente) miglioramento della salute professionale	Non rilevato	Avvio del monitoraggio	Implementazione monitoraggio	Mantenimento dei risultati	
			• + (per ente) miglioramento della salute economico-finanziaria	Non rilevato	Avvio del monitoraggio	Implementazione monitoraggio	Mantenimento dei risultati	
			• + (per ente) miglioramento della salute digitale	Non rilevato	Avvio del monitoraggio	Implementazione monitoraggio	Mantenimento dei risultati	
<b>NOTE</b>	*su un campione di n. 971 dipendenti che hanno risposto all'indagine							

## SOMMARIO PRELIMINARE DEI RISULTATI DELL'INDAGINE ORGANIZZATA DAL CUG SUL SODDISFACIMENTO DEL PERSONALE IN MERITO ALL'ESPERIENZA VISSUTA DI LAVORO AGILE NEL PERIODO EMERGENZIALE (MARZO 2020- GENNAIO 2021).

Le risposte sono state 971, pari al 50,2% del personale di ruolo, di cui il 25,1% del personale di sesso maschile e il 74,9% del personale di sesso femminile.

Rispetto alla ripartizione delle risposte in base al sesso dei rispondenti, il 39,1% delle risposte sono state ricevute da personale di sesso maschile e il 55,1% delle risposte sono state ricevute da personale di sesso femminile.

Rispetto al rapporto di lavoro ha risposto il 48,9 % del personale con contratto a tempo indeterminato e il 68,5 % del personale con contratto a tempo determinato. I partecipanti hanno dichiarato di aver trascorso in lavoro agile <25% del tempo (10,9%); 26-50% del tempo (21,1%); 51-75% del tempo (30,5%); >75% (37,5) del tempo.

Il 58,2% dei rispondenti ha dichiarato di essere in generale soddisfatto (molto o moltissimo) dell'esperienza di LA, in particolare per quanto riguarda lo svolgimento dei propri compiti e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Per quanto riguarda gli aspetti relazionali (con i colleghi, con i propri referenti), questi sono risultati abbastanza soddisfacenti per circa il 44% dei rispondenti, mentre il 41,5% si è ritenuto soddisfatto (molto o moltissimo). Nella maggior parte delle risposte, e cioè il 53,9%, il personale ha indicato che durante il lavoro agile ha utilizzati soltanto strumenti propri (tra cui computer, telefono, stampante, connessione a internet).

Sulla base di questa esperienza l'85,0% dei partecipanti ha dichiarato di essere favorevole a proseguire l'attività in LA, di cui il 39,1% per un tempo compreso tra il 25 e il 50% e il 32,0% per un tempo compreso tra 51 e 75%, principalmente per motivi legati a impatto positivo sulla qualità di vita (70%), impatto positivo sulle attività lavorative (45,4%) e riduzione del tempo dedicato al trasferimento da casa a lavoro e viceversa (45,1%).

Il CUG sta predisponendo un'analisi approfondita dei risultati, considerando anche le oltre 300 risposte aperte ricevute.